

刘晓午◎著

蒋锡培
管理日志

成思危 金碚|作序|

柳传志 马云 冯仑 李开复联袂推荐



中信出版社·CHINA CITIC PRESS

版权信息

书名:蒋锡培管理日志

作者:刘晓午

ISBN:9787508632513

中信出版集团制作发行

序一 中国企业需要建立自己的管理模式

成思危（全国人大原副委员长、著名管理学家）

中国经济的发展全球瞩目，遗憾的是目前国内外对于中国的企业管理关注不多。企业是市场经济的细胞，是经济发展的内在动力。如果中国企业管理乏善可陈，中国经济如何能发展好？我认为，中国经济发展好很重要的前提就是中国必然有一批管理良好的企业。

新中国成立以后，中国企业主要是学习苏联的企业管理模式。但这套管理模式未能充分调动职工的积极性，更好地将群众的智慧和管理者的权威结合起来。而当时西方的管理理论和实践则被认为是与社会主义制度不相容的“异端邪说”。

改革开放以后，中国的管理科学才算真正发展了起来。最初是钱学森等人写了一篇文章，明确指出系统工程是组织管理的科学。此后系统工程在企业管理中逐渐得到推广应用。

随着改革开放的进一步深入，越来越多的人到西方去学习管理科学。我本人也是1981年到美国学习管理，后来取得MBA（工商管理硕士）学位。随着管理学院在我国的成立和MBA学位制度的建立，我国有关人士才开始比较全面地了解西方的管理，才能够比较全面系统地引进西方管理科学的理论和方法，并且开始培养我国自己的管理人才。

随着改革的深化和开放的扩大，我国的企业在向国际化方向发展的同时，也发现我国的企业管理不能完全照搬西方那一套，必须结合我国的实际，汲取我国传统文化的营养，探索自己的管理模式。

我认为，管理学是实践性很强的科学，任何管理学理论都不可能放之四海而皆准。在20世纪80年代初的时候，美国的汽车市场被日本企业占领了一大部分，当时美国有人惊呼日本人“厉害”，因而非常重视研究日本的经验。当时我正在美国学习，我所在学校的一位教授写了一本非常有名的书叫《Z理论》，介绍日本企业的管理方式。但是美国企业向日本企业学来的一些管理方式却难以应用，最后还是由美国的两位学者写出了《追求卓越》一书，总结了美国优秀企业的管理经验。

这一情况说明由于国情不同、文化不同，绝不能照搬其他国家的管理方法。我们需要消化吸收外国的管理理论，再结合中国的实际情况加以运用。所以我主张要研究中国的案例，从中总结经验，再进一步将这些经验上升为管理科学的理论，不断提炼我们自己的管理模式。我认为，民族的、开放的、创新的三方面统一才是中国的先进管理模式。

（1）“民族的”。要具有民族特色，首先是传统文化传承下来的东西，包括管理哲学。另外，现在中国的企业生存环境跟国外是不一样的，中国企业是在中国政治体制下，在中国目前的经济发展阶段下，在中国整个社会的发展程度下形成的，一定不能脱离这一实际。所以民族的，既有历史的，也有现实的。这个前提我们要坚持，如果离开这个前提就谈不到中国特色了。

（2）“开放的”。如果我们真想发展中国的模式，那必须善于吸收国外一切先进的理论和方法。只是守住我们传统的文化和经验是远远不够的。只有兼容并蓄，才能殊途同归，达不到殊途同归就达不到德鲁克所说的“分享”。现在国家倡导“两化（工业化与信息化）融合”，实际上也是吸收了很多国外的理论和经验。从中国文化发展历史来看，我们也在不断吸收很多国外的东西，例如佛教是从印度传过来的，我们吸收之后，与我国的传统思想相结合，最终将它改造成中国特色的宗教。

（3）“创新的”。任何企业，没有创新就没有未来。企业每天都面临新的挑战，必须坚持技术、管理和制度等方面的创新，努力调动全体

职工的积极性和创造性，不断提高劳动生产率，不断推出新产品，才能够做到“基业长青”。

只有上述三方面统一的模式，才是真正的中国先进管理模式。为此我们必须坚持整体论与还原论相结合的系统管理哲学思想，认真消化吸收国外的先进管理理论和方法，深入总结我国企业的管理经验。

我在第七届《中外管理》恳谈会上讲过，企业家要自觉、自律、创新、学习。我衷心希望我国的企业家能够注意从实践中总结经验，并与管理学界的专家学者相结合，努力创造出各种中国特色的管理模式。

成思危

序二 中国制造业应脚踏实地的走向精致化

金碚（中国社会科学院学部委员、工业经济研究所所长，中国经营报社社长）

我与锡培先生是多年的老朋友，不仅如此，而且还由于自己学术研究的专业兴趣，我一直十分关注他的企业和他本人在中国经济发展和企业经营方面的突出表现。现在，锡培先生可以算得上是“明星”企业家了，常常在聚光灯下受到众人瞩目，我们也常常邀请他出席中国社会科学院工业经济研究所和中国经营报社每年举办的“中国企业竞争力年会”。他关于企业经营和管理的精彩演讲，实话实说，都是有感而作，富有启发，而且总是能让人联想到我们这个改革时代民营企业和企业家们艰难、曲折、苦斗和精彩的历程。但是，人们知道在日常的企业管理中，锡培先生是如何想的吗？

《蒋锡培管理日志》中的很多内容是锡培先生关于远东控股集团转型升级之道的观点和分析，如技术创新、管理提升、产业选择和战略转型等。作为中国电缆产业的龙头企业，远东控股集团不仅一直专注于电缆产业，而且对于行业的转型升级也进行了许多有益的探索和实践。联系到中国工业和制造业的转型升级，他的言行使我感触良多。

中国制造业发展的成功与不足是紧密相连的。走上市场经济道路的30多年来，中国制造业几乎是以一种“血拼”的方式来获得国际竞争力的。利用低价资源如土地、劳动力及较低的环境保护标准，将自己的相对优势发挥到极致，在世界市场攻城略地，取得了令人震惊的巨大成就，却也付出了巨大的代价，以至于出现了许多“不协调、不平衡、不可持续”的现象和问题。我们没有理由指责这一历史阶段中国企业的“血

拼”表现，因为，这是一次关系到中华民族是否会被“开除球籍”的“最后的斗争”。在这场同强大竞争对手的生死存亡的全球较量中，中国制造业在无情的全球竞争中站住了脚，挺起了腰，快速壮大，并且为国家积累了巨大财富，使自己的祖国成为拥有外汇储备最多的国家，有力地支撑了中国国际地位的提升。从一定意义上可以说，今天，制造业优势是中国可以同国际强权一较高下的唯一“法宝”。

近几年来经济环境发生了巨大变化，一是各类要素价格在上升，环境保护的标准大幅提高；二是世界金融危机后，外需增长将长期低迷。所以，这种“血拼”的发展方式已经走到了尽头，完成了它的历史使命。中国企业“血拼”的时间已经够长了，接下来必须走向文明竞争的阶段。而且，现在我们也具备了相当的实力，有能力实现制造业的战略转型和升级。

在这样的经济环境下，制造业企业自身的竞争力源泉必须也必然发生重大变化，将越来越依靠来自以下三个方面的因素。第一是技术创新，将高新技术植入制造业，推进工业和信息化的融合；第二是改进企业管理制度，提升管理效率，并且不断优化管理理念和更新商业模式；第三是综合运作生产要素，即更有效地利用劳动力、资本和技术资源，形成更长产业链上的集团化经营能力，就像是单兵种变为多兵种的集团军。而所有这一切都必须建立在制造业的精致化的扎实基础之上，这种精致化特质必须渗透到价值理念的基因之中，而且要在本土文化土壤中获得活化的生命力。因此，工业化的本质不只是物质生产，更是文明进程。

中国制造业尽管规模已经十分庞大，但整体素质还不高，企业的自主知识产权缺乏，大多处于产业链的中低端。更重要的是，即使处于中低端，其精致化程度也不高，大多比较粗放，中国制造业在把产品做精做细以及与此相关的精致化管理方面，同优秀的制造业国家相比还有很大的差距，远远没有形成成熟的现代工业文明的素质。可以说，中国制

造业的生产规模和扩张速度掩盖了其内在弱点，所以，产业转型升级的关键在于要把制造业做精致、做扎实，在此基础上做高端。而所有的技术创新也必须建立在这样的基础之上，才可能形成长久可持续的竞争力。

可见，中国制造业的转型升级必须是全方位多层次的素质提升。我们必须清醒地认识到，中国还是一个发展中国家，由于产业素质还不高，特别是还没形成现代制造文明的基础，因而现在还只是做到了标准化、大规模、高速度、低成本，甚至还必须以高消耗、低附加价值为代价。而现代工业文明的根基在于精细的分工和精致的制造，而且要实现低消耗和清洁化。纵观世界，虽然各个国家都先后走上了工业化道路，但是现在真正成为工业强国、制造业强国的却并不太多，只有美国、德国、日本、瑞士、北欧等少数国家是名副其实的工业化强国。因为这些国家只有经过长期积淀才真正形成了一种深厚的现代制造文明，并且即使在制造业的全球化和国际转移中，也可以让这种文明素质根留于本国。

大规模、标准化生产只是一个商业文明进程的初期表现。中国接受初期商业化比较容易，但是接受现代制造文明却比较难。回顾过去几十年的发展，中国的商业化进程是很成功的，以商业化推动了工业化，使制造业快速发展。然而，如果商业化过度膨胀，工业化就会“变形”。因为工业化比商业化更需要“耐心”，更需要精致性和脚踏实地。商业化所产生的其他方面巨大的利益诱惑，往往会使一些制造业企业急于走上“去制造业”的方向。企业在商业化过程中希望“赚快钱”，这本无可厚非，但是，一个国家要成为真正强大的工业化国家，必须要有更多致力于坚守实业的制造业企业，而这需要企业家精神和事业理念的支撑。

从民族文化心理的角度看，中国要形成现代工业文明并不容易。但是，我们也有理由对此抱有乐观的期望，因为，确有一批致力于实业发展的中国企业家在成长，总会出现一批有耐心将制造业做实做精致的优

秀企业。从《蒋锡培管理日志》中我们可以看到，一位年富力强的中国制造业企业家在如何想、如何做、如何探索、如何富有社会责任心和历史使命感。当然还有许多像他一样的企业家在奋斗，也在思考。这将有助于建立中国企业精致化的制造业生产模式和管理模式，形成精致化制造的企业文化。如果有千千万万这样的企业和企业家，中国一定能够逐渐形成现代工业文明的社会心理和实业基础，积淀下植根于中国本土的实业企业管理精髓，从而支撑中国成为真正强大的现代工业化国家。所以，我很高兴为本书作序，并向读者推荐这本书。锡培先生在制造业生产管理和企业经营方面作了有益的探索和实践，本书从管理、战略、企业文化等多个角度进行了总结和提炼，对于中国制造业企业实施精致化战略可以有十分有益的启示，对中国工业文明进程也是一份思想的贡献。

金碚

一月 爱是精神原点



远东
远东
远东
远东
远东
远东

1月1日 爱，从这里出发

少时读书的时候我有一个理想，要成为一名大学老师或工程师，那就无愧于生我养我的家乡——有着“教授之乡”和“院士之乡”美誉的中国宜兴了。后来，我当了钟表匠，当时我的理想和梦想是要有两间楼房、5万元的存款，娶一个贤惠漂亮的老婆，有个幸福美满的家。

如今，我只有继续好好干下去了，为了这份信任、荣誉和责任；为了让远东控股集团从今天的中国行业领军企业成为明天世界行业的NO.1；为了让更多的全球精英们在我们远东控股集团有用武之地，能实现梦想；更为了让更多的残疾兄弟姐妹们工作好、生活好。我们将一如既往地把所有合适的岗位留给他们，同时也会继续帮助其他的身障人进行就业培训，让他们自信、自强起来。因为我们知道，中国有将近9000万的人身患残疾，他们无时无刻不牵动着亿万家庭的心，他们最需要帮助，他们最需要关爱。我相信，只要我们大家坚持爱自己、爱家人，也爱他人，中国和世界将会变得更加的繁荣、和谐与美好！

——摘自2008年 CCTV（中国中央电视台）中国经济年度人物颁奖盛典上蒋锡培的演讲

背景分析

这是蒋锡培获得2008年CCTV中国经济年度人物的获奖演讲词——《我的中国梦》，当时的情景，人们仍然记忆犹新，一再回味当时温暖而又令人激动的场面。他的演讲全篇贯穿着“爱”，深深地打动了在场的评委和观众。

价值观是指导人的行为的一系列基本准则和信条。它们回答以下问题：“什么事至关重要？”“我们信奉什么？”“我们该怎样行动？”一个企业的价值观是企业对于内部和外部各种事物和资源的价值取向及基本立场的总和，是企业在长期的经营实践中形成的共同价值理念。价值观是企业进行决策、制定战略的灯塔，鼓舞着企业员工向着组织的目标迈进。

可以说，“爱”是蒋锡培生活实践、创业和管理实践的一个精神起点，也是远东控股集团有限公司[注]的企业价值观和精神的逻辑起点。在蒋锡培看来，当你站在成功的高点上，应该想想，做了多少有爱的工作，没有爱的成功是一种苍白的成功。

“对于企业家来说，‘爱’念至关重要，决定了你的职业生涯能走多远；对于企业来说，社会责任至关重要，决定了企业生命的长短。大凡基业长青的公司，其核心价值观描述的不是赢利动力，而是责任动力。”蒋锡培这样阐述远东的价值观。

不管是自觉的还是自发的，“爱”成为蒋锡培管理思想的源头，就像一股泉水一样，浸润着企业，从这里发源，使得远东得以走到今天。

行动指南

没有爱的成功是一种苍白的成功。

---

1. 远东控股集团有限公司创建于1990年，其间历经5次改制，由最初的范道电工塑料厂（1990年）先后更名为无锡市远东电缆厂（1992年）、无锡远东（集团）公司（1993年4月）、江苏新远东电缆有限公司（1997年）、江苏远东集团有限公司（2001年）和远东控股集团有限公司（2005年12月），本书中若非特殊指明，均简称为远东。——编者注

1月2日“作为人，何谓正确”

稻盛和夫先生，是我敬仰的伟大企业家，他50年来的人生和经营的感悟，无疑是一笔宝贵的社会财富。20多年前，我是一个钟表匠，当时的人生理想就是有两间楼房、5万元的存款，娶一个贤惠漂亮的老婆，有个幸福美满的家。如果没有改革开放，如果没有正确的价值观，或许我那样的生活理想都难以实现，就更不要奢谈让远东控股集团去做世界第一、百年老店了。

——摘自2011年1月蒋锡培的文章《多做好事多积德》

背景分析

创建并经营两家全球500强公司的稻盛和夫说：“我认为京瓷（京瓷株式会社，KYOCERA Corporation）之所以成功，是因为京瓷经营判断的基准，不是‘作为京瓷，何谓正确’，更不是‘作为经营者的我个人，何谓正确’，而是‘作为人，何谓正确’。”

从蒋锡培的经营管理哲学来看，做企业如同做人，人是其经营管理哲学体系的最重要的因子，爱是其经营管理哲学体系中的源头，责任是其经营管理哲学体系的动力，“和与灵”是企业文化的精髓和基石，在此精神内核指导下，之后是制度、管理、体制、品牌等体系。在这个框架下，如何正确地做人，即拥有什么样的价值观和理念，如何成为一个令人尊敬的企业和企业家，是蒋锡培经营哲学的第一要素。

“从做企业的角度来说，战略选择、商业策略、资源整合、人员管

理等确实非常重要，但从我的体会而言，那些为人处世的基本的、朴实的道理更为关键。而我的这些体会与稻盛先生的教诲是一致的。稻盛先生人生判断的基准就是‘作为人，何谓正确’。作为人，我们要谦虚，不要骄傲；要自省，不要自大；要行善利他，不要只顾自己；要乐观向上，不要消极悲观等。”

2002年5月19～21日，第二届中日企业经营哲学国际研讨会在南京召开，在这次会议上，蒋锡培作了远东经营哲学的演讲，并与稻盛和夫先生进行了交流。“十几年来，正是我们恪守造福社会、守法经营的纯正动机，而得到地方政府和当地人民的广泛支持和帮助。在企业发展中，我们不断审视自己的人生观、价值观、利益观，始终奉行对社会讲诚信、对顾客讲诚信、对员工讲诚信的经营理念，才有了迅速发展壮大的远东集团。”

蒋锡培的演讲被同声翻译成日文，获得了中日企业家的一致赞誉。稻盛和夫先生亲切地对蒋锡培说：“你27岁时创办了远东公司，我27岁时创办了京瓷株式会社。听完你的演讲，我很感动，你的事业定会更加辉煌！”

行动指南

价值观高于一切。

1月3日 境界决定企业家的命运

一个与公司发展战略相适应、相匹配的企业核心理念体系的创建和丰富完善，为企业发展战略的推进提供着生生不息的价值导向、智力支持、精神动力、舆论引导和文化支撑，对公司的未来产生着深远的影响。

——摘自2008年7月蒋锡培在全国企业文化现场会的发言

背景分析

世界上最长寿的组织不是公司，而是宗教和学校。组织的价值观和宗旨是一种传递理念和信仰的行动。从某种意义上讲，企业领导者最重要的职责是向社会传递企业的价值观念并被社会承认和传播，这一过程与信仰和信念的传承很相似。从这个意义上讲，企业的产品不过是企业价值观念的一个载体，仅此而已。因而，企业领导者必须怀有崇高的信念和执著的信仰，才有可能为企业注入强大的精神动力。

在蒋锡培看来，道行有多高，事业就有多大。企业家是决定企业经营意志的灵魂和意志，企业能否成长的第一个决定性因素就是企业家的价值观和素质能力。改变人必须从改变人的心智模式开始，这不仅是哲学家的事，也是每个追求成功的企业家必须修炼的核心问题。

远东的价值观和精神都打下了深刻的蒋锡培烙印，蒋锡培说：“回顾自己20年来的公司治理经验，我的体会可用16个字概括：对人感恩，对己克制，对事用心，对物珍惜。这么多年来，我一直都谨记父母从小

时候就开始对我的教导，你搬凳子给人家坐，就是搬凳子给自己坐；你倒茶给人家喝，就是倒茶给自己喝；多做好事，就是积德。这些朴实而深刻的言语，使我终身受益。”

在20多年的商业实践中，蒋锡培体会到，一个不懂感恩的人，是不可能有人信任你、帮助你的。如果你不能克制自己的一些情绪和行为的话，可能就要受到法律或者道德的制裁；如果你对一些好的东西不珍惜的话，你会后悔一生；如果不用心的话，相信很难做得完美。

“我18岁的时候，把一年赚5万元定为人生的最高目标，但有了5万元、50万元后该怎么办？对社会的使命感、责任感就在这个时候产生了。看到周围有那么多老百姓生活仍然很艰苦，怀着投资一方热土、造福一方百姓的朴素理念，我就创办了远东集团。”

行动指南

境界决定企业家的命运。

1月4日 成为令人尊敬的企业

远东未来一定是一家备受员工热爱、员工也备感自豪，备受社会尊敬的企业。如果做不到这一点，试想我们的公司能有多长时间，能存活多久？员工是创造财富的主体，员工是企业发展的灵魂，员工是企业的脊梁。我们有一流的员工就会有一流的企业，而一流企业的要求一定是每个员工对自己的企业都是非常忠诚和无限爱护的，不会是没有目标和追求的，也不会是没有责任感的。

——摘自2010年6月蒋锡培在远东大学“和谐大讲堂”上所作的演讲《远东的未来》

背景分析

远东的未来是什么？如何处理企业与员工的关系、企业与社会的关系？远东如何才能实现基业长青？随着远东第五次改制的深入进行，这些成为萦绕在蒋锡培头脑中的头等大事。

2010年7月，蒋锡培在远东干部培训会上提出了制订未来10年战略规划的任务；2010年下半年，远东聘请了专业的咨询机构，同时组织公司员工进行公司定位大讨论以及历史上最大的一次战略制定和宣贯活动。

在定位大讨论中，员工们提出了自己的真知灼见——远东的核心产业在国际上很有影响力，未来在市场上占有的份额要用数字来讲话；远东的慈善事业现在也像核心产业一样有影响力，教育事业也要像国际上

很多比较好的企业一样甚至办得更好，把教育事业推到一定的高度，使远东的精神能够传承下去；前面的20年远东是靠社会发展到今天的，未来的20年远东要回报社会，前面的20年远东离不开社会，后面的20年社会离不开远东。

在蒋锡培看来，企业长青的一个前提是树立崇高的理念和使命。在凝聚了公司的集体智慧后，蒋锡培最后拍板，确定了远东未来10年的新定位和新使命。2010年6月，在远东大学“和谐大讲堂”第一讲中，蒋锡培作为主讲人向大家描绘出了一幅远东未来20年稳定发展的雄伟画卷：一家现代化、国际化、绿色化、规模化的企业，一家让员工备感自豪和热爱，并备受社会各界尊敬的企业。

在演讲中，他号召全体员工向远东的这一信念和使命靠拢，“要做到这一点，每个员工都要来坚持，来维护，任何一点跟社会主流的价值理念、跟远东推崇的责任观念和发展企业的思想相违背的行为都会给企业打折扣”。

行动指南

树立企业崇高的信念和使命，成为令人尊敬的企业。

1月5日 高举信念之旗

人要成功必须要有坚定的理想和信念，我的理想是希望我创办的企业能够做好、做大，能够使更多的人富起来，能够为社会尽更多的义务和责任。但这种坚定你怎么保持？如果把这样的目标和理想看成是你终生的追求的话，我想企业就不会失去动力，也不会随着时间的推移动力却慢慢地减小了。

——摘自2004年6月蒋锡培接受中央电视台《东方之子》采访时的谈话

背景分析

一个人有什么样的价值观，就会有什么样的行动和作为，企业也是这样。企业为什么能够百年不衰？蒋锡培认为价值观至关重要。美国一家公司花了20年跟踪了500家世界大企业，发现它们有个共同点，即它们始终如一地坚持4种价值观——人的价值高于物的价值，共同价值高于个人价值，社会价值高于利润价值，用户价值高于生产价值。

蒋锡培经常引用《论语》中的一句话“为政以德，譬如北辰，居其所而众星共之”来解释企业价值观的重要性。这段话代表了孔子的“为政以德”的思想，意思是说，当朝者如果实行以德治国，老百姓就会自动围绕着你转。

运用到企业管理中，这句话极富深意。作为一个企业家，要想管理好一个组织，首先要有一个正确的价值观，在此之下，要有一个愿景和

使命，每当“夜晚”来临时，员工就会看到灿亮的“北斗星”，在组织的信念和愿景的鼓舞及指示下，朝着正确的方向前行。

远东著名的学习资料《成功金钥匙》一书中记载了这样一个小故事——在一片茫茫无垠的沙漠中，一支探险队艰苦跋涉。水是队员们穿越沙漠的信心和源泉，甚至是苦苦搜寻的求生目标，可是探险队员们已经没水了。

这时，探险队的队长从腰间拿出一只水壶，说：“这里还有一壶水，但穿越沙漠前，谁也不能喝。”

随后，那壶水从探险队员们的手里依次传递开来，沉甸甸的，一种充满生机的幸福和喜悦在每个队员濒临绝望的脸上弥漫开来。终于，队员们一步步挣脱了死亡线，顽强地穿越了茫茫沙漠。当他们喜极而泣的时候，突然想到了给他们精神和信念以支撑的水。然而，拧开水壶后，流出来的却是满满一壶沙。

这个案例被放在《成功金钥匙》的第一篇，可见其被重视的程度。蒋锡培这样解读这个案例：在沙漠里，干枯的沙子有时候也可以是清冽之水，只要你心里驻扎着拥有清泉的信念。信念在人的精神世界里是挑大梁的支柱，没有它，一个人的精神大厦就极可能坍塌，信念是力量的源泉、胜利的基石。企业也是如此，只有坚持崇高的信念和使命，才会产生源源不断的动力，推动企业成长。

行动指南

高举信念之旗，推动企业成长。

1月8日 “仁爱”治企

企业家要有“爱”的精神，我现在的梦想是希望能为大家健康快乐幸福的生活找到更好的方法，自己也更快乐幸福。

——摘自2010年11月蒋锡培接受《中国经营报》记者采访时的谈话

背景分析

《论语》有一万多字，“仁”和“爱”这两个字中的“仁”被提到109次。可以说，“仁爱”的思想是儒家哲学里的基石，是中华文明的重要精神源头。“仁爱”治国在中国传统文化中早已有之。为了能够对社会、对组织进行和谐有效的管理，中国的儒家、墨家、道教都提倡爱的思想，佛家讲“慈爱”，儒家提倡“仁爱”，墨家提倡“兼爱”，应该说，“爱”是中国社会和组织管理的内在价值驱动力。

《孟子》一书的《梁惠王上》篇写了这样一则故事，有一次，梁惠王向孟子请教如何才能为国雪耻复仇？孟子说，只要能够施行仁政，以民为本，那么人民就会心甘情愿地为国效力。而敌国只是压迫和剥削人民，如果大王出兵征讨它们，必然是“仁者无敌”。

治国尚且如此，治企也必须遵循这一原则。这一传统思想被蒋锡培运用到企业管理中，在激烈的市场竞争中，蒋锡培把“仁”看做企业文化的重点，把“爱”看做企业的精神原点，将“仁”和“爱”的理念注入远东的文化、品牌、经营和管理等方方面面。也因此，蒋锡培被媒体称为“仁者爱人”。

一个身体健全的人，对身障人的艰辛能有多少体会？一个行动自如的人，对身障人的渴望能有多少理解？一个企业家，对身障人士能有怎样的理解和尊重？这些疑问在蒋锡培和远东身上得到了完美的答案。

远东创建了国内第一家定向资助身障人士就业培训的慈善基金会，目前远东在册员工近1/4都是身障人，还成立了中国首家身障人培训中心，中国首条身障人创业街，先后安置了2000名身障人就业，使原本受人歧视的身障农民成长为受人尊敬的产业工人。

中央电视台对2008年CCTV中国经济年度人物蒋锡培的评价是：他以其20年对身障人的持续关怀和践行，为转型期的中国社会责任事业留下了不可忽视的一个篇章，把帮助身障人就业、推进身障人事业当成企业义不容辞的社会责任，并与企业的发展战略紧紧相连。

行动指南

现代企业管理不仅需要科学合理的制度，同时也需要“仁爱”的信念。

1月9日 成功源于爱

我常常在想，无论你多成功，都是从不断的失败开始的；无论你多快乐，都是从曾经的痛苦开始的；无论你多富裕，都是从贫困开始的。无论我们在前行的过程中遭受何种磨难，但是能够走向成功，是因为被爱，在每一步的关键时候，真正帮助你的人出现了。

——摘自2006年12月蒋锡培的博客文章

背景分析

在远东《成功金钥匙》一书中记载了这样一个令人深思的故事——一个女人看见三位老人坐在她家前院，就对他们说："虽然我们素不相识，但你们一定饿了吧，那就请进屋吃点东西吧！"

"我们不会一起进屋的。"三个人异口同声地答道。

"为什么？"她感到很奇怪。

其中一位老人解释道："他叫'财富'，这是'成功'，而我则是'爱'。"然后他又补充道："现在你回屋去，和你家人商量一下，愿意让我们中的哪一位进去。"

女人便进屋把这一切告诉了丈夫，丈夫说："我们要'财富'吧，让他进来，使我们财富满屋！"但女人不同意："我说亲爱的，我们为什么不邀请'成功'呢？"他们的女儿建议道："请'爱'会不会更好些呢？那样我们的家不就充满爱了吗？""我们听女儿的吧。"丈夫

说。

于是，女人出来问道：“请问你们中哪一位是‘爱’呀？请进屋做客吧！”“爱”站了起来，向屋子走去。另外两个人也站了起来，跟在“爱”的身后。女人很惊讶，便问“财富”和“成功”：“我只邀请了‘爱’，怎么你们也来了呢？”

老人们异口同声地答道：“如果你邀请‘财富’或‘成功’，我们中的另外两位就会待在外面，但既然你邀请了‘爱’，无论他走到哪里，我们都会跟着他。因为哪里有‘爱’，哪里就会有‘财富’和‘成功’！”

蒋锡培这样理解这个故事——世上没有无缘无故的成功，命运的垂青，除了自身的努力，更大的因素是因为你被爱。所以当我们一步一步走向成功的时候，不能自大，不能把一切都归功于自己。爱是被爱的理由。当你站在成功的高点上，应该想想，做了多少爱的工作，没有爱的成功是一个苍白的成功。

行动指南

哪里有爱，哪里就有财富和成功。

1月10日 爱是起点

在我们一步一步走向成功时，我们不能仅记得过去的挫折和困境，更应该记得一路上得到的爱。爱是双向的，只取不予，整个社会前进的链条就会中断。只有你需要爱的时候，有人会及时给予，别人需要爱的时候，你能及时给予，社会才能健康地前进。

——摘自2006年12月蒋锡培的博客文章

背景分析

根据中国传统的仁爱思想，蒋锡培认为，人与人之间的“爱”是人与人之间和谐、团结、协作的前提，也是社会、团体、组织和谐的前提。爱是组织实现崇高使命和愿景的有效价值选择，“爱人”能够使社会生态和组织生态得到平衡，“爱物”能促进自然生态的平衡，而社会生态、组织生态和自然生态的平衡是实现社会管理目标的重要条件。

事实上，“爱”是蒋锡培经营管理思想和实践的源头，在企业经营管理实践中，蒋锡培将爱的理念贯穿到方方面面，形成了企业与社会、政府、员工、客户和投资者的和谐关系。2002年6月的一天，蒋锡培在去西安的飞机上，无意中看到一则报道：江苏革命老区如皋有一位坚强的母亲朱仁英，长年来拖着柔弱的身体，艰难照料着4个瘫痪的子女，生活濒临绝境。蒋锡培在感动和同情的同时，内心已经有了自己的想法：一定要尽力帮助他们。

回到江苏后，蒋锡培几次到他们家了解真实状况。在帮助他们解决

了眼前的一些生活上的困难后，他就一直在想，仅仅解决这一家人眼前的生活困境，还是没法给他们带来生活的希望。因而，蒋锡培决定吸收朱仁英及其4个孩子为远东荣誉职工，每年给每人发工资，等到他们身体好了，能力所能及地做些事，这才是从根本上帮助这一家人。只有让他们最终具有生活的希望，才算是做成一件事，也是社会对这位坚强母亲最好的肯定。

这样的“特殊”员工，在远东还有很多很多，每一个人的身上，都有说不完的故事。他们虽然身残智残，但他们同样有生活的希望，有接受教育、就业和被人尊重的权利。保证他们有良好的收入和福利，将这些员工培养成对社会有贡献的产业工人，这成为蒋锡培长期的工作。

行动指南

爱是组织实现崇高使命和愿景的有效价值选择。

1月11日 在组织里播下爱的种子

帮助别人，就是帮助自己，一个人如此，一个企业也是如此。世上没有无缘无故的获得，远东和我今天所拥有的，来源于社会是其然，回馈于社会一定是其所以然。

——摘自2006年12月蒋锡培的博客文章

背景分析

在蒋锡培看来，“爱不是随便的给予。每当我听到身障人的难事，我就在想，如果我个人包办了他们的一切，也许意义并不大。爱其实是一种力所能及的付出。让企业主导，让更多的员工参与，其实是在营造一种企业爱的氛围，那是一种‘一方有难，八方支援’的氛围”。

一直以来，蒋锡培希望将爱贯穿于企业文化和精神中。在这种氛围里，群体互爱的种子悄悄生长，种下爱，其实是种下了一个企业未来的希望。在一个企业中，需要种下的不是企业家的恩惠，而是一个组织爱的基因。

有爱的地方总会有感动，爱心播撒的地方总会遍布感恩的种子！2009年的一天，四川省蓬溪中学2009届“蓝天春蕾班”57名学生发来一封致“远东人”的感谢信。她们是一群来自闭塞山区的贫困、好学、对未来充满无限憧憬的女孩，在她们最无助的时候，正是远东高级营销师、成都无锡商会常务副会长马锡成给予了无私、匿名的帮助，在3年的时间里为她们解决了求学路上的后顾之忧。这一天，她们用一份完满

的答卷向资助她们的好心人汇报：全班57人在本次高考中全部成功上线，其中本科上线35人，重点本科上线8人。这是一份让全体远东人无比欣慰、无比感动和振奋的答卷。

爱是远东企业精神的原点，是远东企业文化的基因，多年来，远东主动承担社会责任，长期关注身障人事业，积极参与各类慈善和公益事业，大力倡导慈善精神。而让蒋锡培备感欣慰的是，多年来，远东爱的种子开始发芽、成长、开花、结果。

“我们欣喜地看到，这种爱的基因、这种慈善精神正在远东内部流传、渗透，越来越多的远东员工开始自发自觉地参与到各类慈善公益事业中来，这从汶川地震后我们广大员工多次捐款捐物中可以看出来，从周东佼不畏艰险赴四川灾区进行心理援助的义举中可以看出来，从马锡成做好事不留名、连续3年默默资助‘蓝天春蕾班’57名学生的善举中可以看出来。”

行动指南

让爱的种子在企业生根发芽、开花结果。

1月12日 为乡亲谋幸福

人要钱究竟是为什么？有钱为自己谋幸福，这幸福是多么狭小；有钱为乡亲们谋幸福，这才是真正的幸福。

——摘自2000年3月《跨越》

背景分析

稻盛和夫奉行“利他哲学”，遇事必先体谅对方，不能只考虑自己的利益，有时即使自我牺牲也要为对方着想，“利他哲学”一定会带来“人我双赢”的结果。蒋锡培也是典型的“利他”、“和谐”经营者。

乡谚云“有女不嫁范道男”，1989年下半年，蒋锡培的故乡——范道乡来了一位新任乡委书记张伯宏，组建了乡新一届领导班子，决定改变范道落后的面貌。他们出台了《范道乡工业经济开发区章程草案》，在范道的东北面划出30亩地，作为工业开发区一期开发地。

有一天，张伯宏来到当时乡里最富的蒋锡培家里，向蒋锡培讲述创办乡工业经济开发区的设想，动员他来开发区办企业，帮助乡亲们脱贫致富。那个时候，蒋锡培通过电缆销售赚了100多万元，成为当地有名的富翁。

书记请蒋锡培进开发区办厂的消息很快传开了，亲朋好友都劝他别冒这个险，放着当时年收入几十万元的个体户不干，从城市跑到农村去

办厂，是一件傻事。家里长者也对蒋锡培说：“锡培啊，这几年辛苦积攒的一笔钱，即使是放在银行吃利息，这一辈子也用不完，何必到5里外的乡里吃苦呢？”

然而，就像高考失利后的第一次人生选择一样，蒋锡培有自己的想法。一是觉得自己还年轻，不想就这样在安乐窝里稳稳当当地过一辈子，而是想成就一番大事业；二是他本身是一个性情中人，张伯宏书记亲自上门拜访，请他回乡办企业，令他感动，当时范道乡人均年收入只有800元，蒋锡培希望通过更大的事业为乡亲做点事情；三是由于蒋锡培的眼光和人缘，他相信只要他决定回乡办企业，整个家族都会支持他的，更为重要的是，他希望通过自己的创业带领乡亲们富起来。于是，20世纪80年代末，当所有人都涌入大城市，寻找城市梦想的时候，他回到生他养他的故乡，做起了电线电缆事业，开创了远东的第一步。

行动指南

激情燃烧的岁月，需要有大理想、大抱负之人。

1月15日 创造财富是为了分享

个人富不算富，大家富才算富；现在富不算富，将来永远富才算富。让我们共同打造这样的局面，这样才更有竞争力，老百姓更有幸福感，这才是最重要的。

——摘自2010年10月蒋锡培在沃德财富博览会高峰论坛上的演讲

背景分析

一般而言，商人的目的是获得最大利润，而社会对于一个人的评价标准却在于他对社会的奉献以及他的道德品质和价值观。对于企业家来说，这是一个颇有挑战性的标准，这种挑战一直阻碍着中国企业家精神的形成。改革开放30年，中国的商业已经形成了前所未有的规模和力量，但我们却看不到与之相匹配的商业精神，也看不到与之相匹配的经营管理哲学。特别是近几年来，随着企业食品安全、员工安全等问题的爆发，学界和舆论对于当代企业家的社会形象褒贬不一。

什么样的企业才能基业长青，才能赢得社会的尊重？彼得•德鲁克说过，一味强调利润，会严重误导管理者，甚至可能危害到企业的生存，以至于为了今天的获利而破坏了企业的未来。在蒋锡培看来，对于企业家来说，爱念至关重要，决定了你的创业生涯能走多远；对于企业来说，崇高的使命和愿景至关重要，决定了企业生命的长短。

令蒋锡培尊敬的企业家有很多，包括史蒂夫•乔布斯、比尔•盖茨、沃伦•巴菲特、李嘉诚、柳传志等。这些企业家无不因出色的公司

业绩、良好的企业价值观和社会形象而被社会尊重。

在远东爱的价值观下，财富观是一个重要组成体系。作为亿万富翁，蒋锡培有着“达则兼济天下”的财富观。在蒋锡培看来，财富是不可缺少的东西，是物质和精神的体现与衡量，没有财富，很难想象世界会是什么样的，人会怎样。但蒋锡培认为，企业的财富也是社会的财富，企业家创造财富应让大家分享。如果你一个人享受，尽管有一时的快乐，但一定不会长久。

企业创造财富的路径有很多，有一点十分关键，那就是要循规蹈矩，按章守法。蒋锡培认为中国企业家目前充满梦想、激情和活力，具有创新冒险、担当责任的可贵精神。尽管还有一些方面有待改变和提升，但“社会应允许并理解中国的企业家存在缺点和不足，企业家应尽可能地去追求尽善尽美，如能这样，社会和经济、环境和生活就会更美好”。

行动指南

企业财富就是社会财富，财富的最高境界是分享。

1月16日 凭什么让社会尊重

一个人赢得尊重不仅在于他拥有多少，更在于他用拥有的东西去做什么。企业和企业家都是社会的公民，一个公民拥有一份权利，同时也有了一份责任。美国的公益精英（比尔·盖茨）已经有了惠及世界的眼光，我想每一位拥有成就感的中国企业家或者企业，目标一定不仅仅是拥有财富，更有拥有财富惠及社会的理想。

——摘自《活力远东》

背景分析

曾经有一位年轻的企业家向管理大师彼得·德鲁克请教：“我如何才能成功？”德鲁克回答说：“如果你不改变你提问的方式，那么你注定不会成功。”年轻的企业家问：“我该如何提问呢？”德鲁克说：“只有你先问‘我该如何贡献？’你才能获得成功。”

这一问一答深刻地揭示出了企业家如何获得社会的尊重。蒋锡培的父母常对他说，做人做事要厚道，厚道人不会吃大亏。父母所说的“厚道”与彼得·德鲁克说的“贡献”是一回事。利润是贡献的副产品，只有给了客户他们想要的东西，客户才能给你回报；只有给了员工成长的平台和空间，员工才会发挥最大的人力资本效率。

蒋锡培从小耳濡目染，他也像自己的父母一样愿意用自己的力量去帮助更多的人。早在刚开始创业的时候，公司的28位员工里就有两名身障人，其中一个是父母要求安排的，另外一个是同学的弟弟。当时他们

的想法都很朴实，就是想找一份工作，能有一碗饭吃。而蒋锡培从此跟身障人士结下了不解之缘，之后，远东一直坚持把合适的岗位尽量留给身障人，成为中国安置身障人最多的民营企业，蒋锡培也因此成为2008年CCTV中国经济年度人物之一。

然而，对身障人士的管理并不容易，除了要对他们进行岗前的基本操作技术培训外，还要进行文化培训，而在日常管理中，也还会出现很多正常人无法想象的问题。一次，一名身障员工在岗位上睡觉，产品做坏了，可是公司对他进行罚款处理，他却很不服气，几次找到蒋锡培又哭又闹。面对这种情况，蒋锡培总是耐心地沟通，反复讲道理，付出比常人更多的心血和汗水，蒋锡培把这种管理称为爱的管理，帮他们赢得自尊和尊重。

行动指南

创造财富让人尊重，拥有财富也让人尊重，用好财富更让人尊重。

1月17日 做企业为了什么

在过去，企业紧盯的是怎么能够赚钱。看到什么赚钱就干什么，到处考察，像淘金者一样，哪儿有金矿就往哪儿赶。结果多年过去，企业规模虽然大了，但体格依然很虚弱，并没有获得真正意义上的成长。其实，要成为真正有持续成长能力的企业，必须有一个崇高的目标和理念去支配自己的行动。

——摘自2010年蒋锡培在夏季达沃斯论坛上接受媒体采访时的谈话

背景分析

一直以来，蒋锡培不断地在探索、追求一个问题，企业的发展壮大究竟是为了什么？1995年，远东在完成了股份制改革以后，企业开始进入高速发展时期，已经积累了一定的资本，每年都有极高的利润。但这个时候的蒋锡培却困惑了，他不停地问自己：企业发展到今天究竟是为了什么呢？就是为了赚钱吗？

这个问题如果想不通，那么企业的定位、战略和发展都将处于糊里糊涂之中，用蒋锡培的话说是“终归心里不是很踏实”。为此，他不止一次地把这个问题拿到公司大大小小的会议上进行讨论。他问自己，也问大家：“做企业就是为了赚钱吗？怎样才能赚更多的钱呢？赚了钱做什么？”

20世纪90年代中期，正值改革开放的关键时期，市场化在各个领域推进，民营企业蓬勃发展，蒋锡培目睹了很多企业的盛衰史。有一些企

业做得很大，但是做着做着就倒掉了。分析其原因，除了外部环境和经济政策的变化外，更多的还是由于企业内部的微观原因。蒋锡培看到了别人的经验教训，不免也要思索自己的道路。

记不清开了多少会，经多少次讨论，到最后他们终于把问题融会贯通，提出了“和”与“灵”的发展概念，以及“5个满意”的口号：让员工满意、客户满意、股东满意、政府满意、社会满意，连起来就是“5个满意，和谐发展”。

这一年也可以说是蒋锡培思想大解放的一年，也是远东发展历史上具有转折意义的一年，公司不仅建立了清晰的文化战略，建立了长久的整体发展战略目标，还提出了“做一流企业，当一流员工”的口号。经过十几年的企业文化的熏陶和企业发展的历练，远东终于结出了硕果：2008年7月，全国企业文化现场会在江苏宜兴隆重召开，中国企业联合会、中国企业家协会的领导亲手将全国第一家民营企业“企业文化示范基地”的牌匾授予了远东。

行动指南

有了崇高的信念和使命，企业才能基业长青。

1月18日 诚信是最小投资、最大回报

我认为诚信是做人做事的底线，如果连这样的底线都没有，就意味着放弃了一个原则，放弃了这样一个追求，毫无疑问，最后的结果一定是不好的。

——摘自2011年9月蒋锡培接受中央电视台财经频道《高朋满座》节目采访时的谈话

背景分析

市场经济是诚信经济，诚信的市场环境如何建立？2011年8月22日，中央电视台财经频道特别制作《开播两周年特别活动——高朋满座》节目，蒋锡培作为评论嘉宾参与了这次大讨论。

“动机为善，诚信为本。我觉得我们做企业的，首先要从企业自己做起，诚信是一种责任，诚信也是一种品德，对你的员工要讲诚信，他才会感觉有安全感、踏实，另外企业对社会也要有诚信，才会得到认同，才有人买你的产品。其实投资诚信是投资最小、回报最大的。”

就像海尔“砸冰箱”一样，远东有一个非常著名的质量管理案例——“剥电缆”。一直以来，中国电线电缆行业市场进入门槛低，行业秩序散乱，部分企业生产出不合格的产品，以次充好、低价竞争的情况比较普遍。但是在远东，蒋锡培实行行业最严格的产品质量检查程序和监控，在企业发展初期，远东5%左右的产品在出厂前都被剥掉、报废，而且是由生产人员和他的领导一起动手剥。公司员工甚至一些管理层也

不太理解，认为这些电缆虽然质量不合格，但是比其他公司的合格电缆产品质量还要好，还可以用，完全剥掉太浪费了。

但是蒋锡培力排众议，为了企业的诚信，强力推行了这一制度。这给远东全体员工敲响了一记警钟，质量和诚信是企业的生命，产品质量需要不断提高。正是因为一直推行最严格的质量管理制度，诚信始终如一，远东连续13年成为行业龙头企业。可以说，诚信造就了一个行业领军企业和第一品牌。

为了将诚信贯穿于远东全体员工，远东还建立了“诚信卡”制度。“我们要求每个员工对所有做的事情都要负责任，招聘员工要有诚信卡。我们在招聘员工时，前面的工作单位必须有一封推荐信，否则的话我们不会招收你。另外有了问题，我们也会记录到诚信卡当中，劳动合同期满以后，你想离开，我们会把诚信卡提交到下一个工作单位。这极大地提高了员工的诚信意识。”

行动指南

剥掉的是不合格的电缆产品，换来的却是企业诚信。

1月19日 像钟表那样持续创造价值

每次看到钟表，不管它是多么平凡与廉价，我都会有一种莫名的感情。不是因为它过去给我带来的第一桶金，而是因为这么多年来它的精神一直在影响着我，所以我的办公室有几张照片是钟表的。我觉得，每个人都应该像钟表一样，一年365天、8760个小时、525600分、31536000秒，都在用自己的行动持续地创造着价值。

——摘自2010年7月蒋锡培接受腾讯网财经频道采访时的谈话

背景分析

20世纪80年代初，蒋锡培高考名落孙山，随后他大胆决定到杭州创业，修理钟表，从此，他与钟表结缘，5年时间他赚了28万元。这次创业给他带来了许多的经验，“一方面，我觉得做生意很有讲究，要非常认真，非常地理解人家。另外，还要非常诚恳，非常客气。修钟表跟其他行业不同，一坐就是一天，10个小时、15个小时，要有足够的耐心。零部件太小了，一个手表里面有几百个零部件，要把坏掉的东西，特别是手表的轴心修理好的话，确实需要专业，还要有足够的耐心”。

5年的钟表修理生涯给蒋锡培的价值观和未来创业留下了难以磨灭的影响，这种影响首先反映在远东精神上，就是“永不满足，追求卓越”，像钟表那样，一年365天持之以恒地用自己的辛勤、汗水和智慧创造着价值；其次，反映在企业管理方式上，蒋锡培强调细节管理，追求“精益生产”，通过流程的优化和精准的控制，实现最大效率的生产；最后是守时信诺，在蒋锡培的办公室里摆着一个牌子，“时间最宝

贵，你我共珍惜”，时刻提醒着他自己和员工保持时间观念，提高管理和生产效率。

钟表修理生涯不仅给蒋锡培带来了正向的经验，同时也有教训。在赚到人生的第一桶金28万元后，蒋锡培创办了给钟表配套的仪表仪器厂，然而当时钟表行业对技术工艺要求非常高，蒋锡培创业时条件不够，主要做半成品加工销售，由于产品的质量问题，发生了客户退货甚至要求赔偿的事情。这次创业失败是蒋锡培第一次跌倒，不仅亏掉28万元的财富，还欠债20多万元，可以说是从半空中摔了下来。通过这次经历，他总结出质量是企业的生命的经营哲学，在日后的企业经营管理中，远东形成了近乎苛刻的业内最为严格的质量检查和管理体系与制度。

行动指南

永不满足，追求卓越，像钟表一样持续创造价值。

1月22日 幸福就是竞争力

远东是最具幸福感的企业之一，我们非常明白做企业是为了什么。幸福就是生产力，幸福感最终决定企业竞争力！快乐和幸福是人生最崇高的目标。幸福是一种感觉，企业要给员工创造一种大的空间，让他能创造价值、得到回报，与同行与同学相比，待遇要富有竞争力，在组织平台里要有成长、有提升，在社会、家庭里要得到尊重，让他们有条件获得有尊严的生活。

——摘自2011年5月蒋锡培接受《创业家》采访时的谈话

背景分析

亚伯拉罕·马斯洛的人本主义心理学认为，人作为一个有机整体，具有多种动机和需要，包括生理需要（physiological needs）、安全需要（security needs）、归属与爱的需要（love and belonging needs）、自尊需要（respect & esteem needs）和自我实现需要（self-actualization needs）。其中自我实现的需要是超越性的，追求真、善、美，将最终导向完美人格的塑造。

幸福是什么？按照蒋锡培的理解，他将企业家的幸福感诠释为事业有成、家庭幸福、社会尊重。这么多年来，蒋锡培觉得最幸福的事情就是拥有一个幸福的家庭和一个有幸福感的企业，“我觉得自己一直很幸福，我会积极面对未来，保持激情，尽力而为做好事业，把能承担更多的社会责任作为幸福的源泉”。

由此，蒋锡培总结出了“幸福七大法则”：1. 凡是人就有七情六欲，坦然接受各种情绪，不要试图消除抵制抑郁，而要顺应化解疏导；2. 做既有意义又有乐趣的事便会有幸福感；3. 幸福是种感觉、心态，是对客观事实的主观认识，不是客观事实本身，成功与幸福没有必然联系，谁都可以幸福；4. 简化生活，学会专注；5. 身心是互动的，好吃好睡多运动，身体好了，心情自然好；6. 常怀感恩之心；7. 多花时间和我们喜欢关心的人且喜欢关心我们的人在一起。

20年前，蒋锡培的理想就是有两间楼房、5万元的存款，娶一个贤惠漂亮的老婆，有个幸福美满的家。随着企业一步一步做大，蒋锡培的幸福不断延伸和扩展，20年后，现在他想“让更多的人幸福，让远东成为备受员工热爱的企业，成为备受社会尊敬的企业”。“我希望未来的远东是一个践行社会责任的标杆，是幸福企业的标杆。”

如何实现这一幸福目标？在蒋锡培看来，在各种要素中，资金、设备、材料等有形资产固然重要，但是人的价值观、生活观和态度更为重要，员工的心理资本能够转化为企业竞争力。如员工生活乐观还是悲观、工作主动还是被动、学习积极还是消极都会直接影响所在团队及组织的竞争力和战斗力。

因而，了解并满足员工的各种需求，关注员工心理健康，已成为远东提升员工幸福指数、提升企业竞争力的重要手段。同时，对于员工，远东千方百计地提高外聘人员的生活待遇，在工资福利、住房、职称晋升、家属工作、子女入学和养老医疗保险等方面无不进行了细致周密的安排，目前远东已有几百位拥有千万元资产的员工。

行动指南

提升员工幸福感，打造幸福组织。

1月23日 生命中的另一半

我有一个幸福的家庭，有一个贤惠的爱人，两个儿子也比较独立。几十年如一日，无论我到哪儿出差，无论多远，我都会在晚上睡觉前给我太太打个电话。

——摘自2007年蒋锡培接受腾讯网财经频道采访时的谈话

背景分析

企业家如何对待婚姻是一个热门财经话题，“企业家换妻，晚换不如早换”、“创业夫妻能同患难，但是不能共享福”等成为一种常见现象。在蒋锡培看来，家庭是事业成功的基石，也是爱的体系中的重要组成部分，必须用心、负责任地经营呵护。

蒋锡培的婚姻有一个小插曲。20世纪80年代初，蒋锡培在杭州修钟表赚到28万元后，父母给他相中了本村的姑娘陈晓芬，要求他回宜兴订婚。蒋锡培坦陈：“其实订婚前夜我还没有回去，我家人都着急了。主要是我觉得我们两个还没到这一步，不要急于订婚，那个时候，我还真是看着城里姑娘更好。”当时，年轻的蒋锡培挖到第一桶金后，希望找一个漂亮一点、两个人谈得来一点的老婆。

不过，蒋锡培的父亲说：“陈晓芬个性好得不得了，我们都看中她了，不同意也得同意，我们叫他一定要到家里来订婚。一定要找一个会过日子的、贤惠的老婆。”这样，蒋锡培决定在婚姻大事上顺从父母，和本村姑娘陈晓芬订婚。正如父母所言，蒋锡培和陈晓芬结婚后，相敬

相爱，美满幸福，给蒋锡培的事业带来了强劲的动力。

在远东创办之初，陈晓芬和丈夫共同创业。1986年他们的第一个儿子出生了，她一边养育小孩，一边到工厂工作。她那时在一个冲床上工作，有一次一连几天加班，实在太累了，她的脚踏错了开关，巨大的冲床把她的手压伤了，血流如注。蒋锡培闻讯赶来，他一把抱起妻子，找车送到了医院。蒋锡培的眼睛里含着泪水，而陈晓芬却坚定地对丈夫说不要为她担心，养几天伤就好了。

“记得早年创业时，有一次钱都花光了，我们兄弟几个的钱也都花完了。我夫人跟我讲，你明天出差的话，家里还有两头猪，干脆就卖了吧。”蒋锡培饱含深情地回忆说。

行动指南

家庭是事业成功的基础，也是爱的体系的基石。

1月24日 我的父亲母亲

今天朋友跟我说：“我为了自己的事业没日没夜地打拼了这么多年，竟然忘记了父母，好像他们就从我的世界里消失了一样，我感到很自责。”想想看，你是不是这样的人呢？在这个世界上，有这么一种情，最易得到却也最易被忽略，那就是血浓于水的亲情。我想说的是，无论多忙、压力多大，都要跟父母问声好或常回家看看。

——摘自2011年7月蒋锡培的微博

背景分析

儒家认为，“爱人”要从孝顺父母、尊敬兄长开始。孔子的学生有若说：“孝悌也者，其为仁之本与！”

蒋锡培和自己的父母、兄弟姐妹都住在同一幢楼里，几十年来，他都保持着一个习惯，上班前、下班后总要先去问候自己的父母。

“我的父母是典型的严父慈母，父亲严厉，母亲慈祥。父母对我一生的影响无法替代，他们善良、勤奋，又有眼光和爱心。父母要求我们这些子女要好好学习，要有一技之长，这些对我们的影响都很大。父母对我们兄弟姐妹倾注了全身的心血，使得我们兄弟姐妹以及亲朋好友间都非常和睦。尽管30岁以后，我们兄弟开始独立生活，但是那个时候我们是分家不分产，当时很少有这样的，而且谁家有事大家都抢着帮忙，例如每天早晨我们都会抢早把父母兄弟家的水缸挑满，任何一家来了客人，我们都会把自己家最好的饭菜送到他家。”

1989年年底，在蒋锡培回乡创业之初，年逾花甲的父亲来到了工地，白天照应着，晚上当“守卫”，看管建筑材料。当时正值寒冬腊月，为了儿子创业，他顾不上自己的身体，夜里就在围墙边搭一个窝棚打个盹儿。

回忆母亲，蒋锡培动情地说：“母亲很少跟我们一起上桌吃饭，她老人家帮我们打理好，饭烧好，菜炒好，帮我们把满满的一碗饭盛上，然后还怕你吃不饱，每碗饭都要压得紧得不得了。看到我们吃得很开心，吃完以后，她才开始吃。我父母一直把儿媳妇当成自己的女儿，妯娌关系也非常不错。”

正因为此，从小蒋锡培就在父母的教育下懂得了善良的含义。那时候，蒋家经济条件在村里算是中等，父母看到别人有困难总会施以援手，村里任何人上门借钱借物都不会空手而归。有好多次，幼年的蒋锡培看到父母把锅里仅剩的饭菜先让给上门的乡亲吃，而他们自己却饿着肚子。家里买了全村第一台彩色电视机，父母却拿出来与全村人共享，夏天把电视机放在开阔的场地上，平时就放在自家院里的宽敞地方，每次开电视，全村人都会过来围观，直到最后一个频道节目放完了才散去。

父母的言行和处世态度对蒋锡培影响巨大，蒋锡培从小就有着浓浓的亲情、友情观念，重感情、讲情谊，在事业上，他赢得了许多朋友的信任，在管理上，他赢得了员工的信任。

行动指南

血浓于水，有情有义天定助之。

1月25日 企业家精神需要“好时基因”

我们需要重新想起好时这样在大萧条期间采取非常规举措的企业家精神，不光能够创造深受市场欢迎的产品，还应创造为员工、为社区乃至为整个经济复苏作出贡献的信心产品，我想这是“好时基因”的深层次含义。

——摘自2009年5月蒋锡培的博客文章

背景分析

蒋锡培曾经写过一篇探讨美国企业家、好时巧克力（HERSHEY'S）的创始人米尔顿·好时（Milton Hershey）先生的文章，以此探讨企业家精神。

米尔顿·好时先生是美国20世纪的伟大企业家。只上过4年学的他，15岁就到兰开斯特的一家糖果店当学徒，19岁得到姨妈的帮助在费城开始了自己的糖果生意。1897年，米尔顿·好时先生将焦糖生意以100万美元卖出，只保留制作巧克力的技术和牌照，他认为巧克力有更光明的前途。随后他在宾夕法尼亚州的德里镇（Derry Town）买下了一个农场，并且在那建立起了他自己的巧克力工厂。如今，好时巧克力的规模和产量，为世界同业之冠，出品项目70多种，年产量10亿磅以上，供应着1/3的美国市场。

米尔顿·好时先生因看到巧克力市场的庞大和实现巧克力的现代化规模制造而赢得“巧克力制造业的亨利·福特”之称，但是米尔顿·好

时先生真正为人所称道的远见卓识是在美国大萧条时期发起的“大建设运动”。20世纪30年代，美国陷入经济不景气状态下长达10年。经济萎缩，失业人多，好时巧克力只得降低生产量，但他不肯坐视自己的工人失业，他发起“大建设运动”来留住所有员工，将多年的积蓄用来建设社区应有的医院、交际和文娱场所、教堂、体育馆、剧场、博物馆，扩建学校和招徕游客的旅馆，使本地继续维持繁荣。这造就了一个包括好时酒店和好时剧院在内的非同一般的企业集团，并且为一种极具活力的企业文化奠定了基础。如今当地已经成为企业与城镇和谐共生的地方，德里镇被世人习惯地称为好时镇。这个一切关乎巧克力的小镇，常年以“世界上最甜蜜的地方”闻名。

在2009年金融危机最为严重的时候，蒋锡培写出这篇文章颇有深意。当时，有人把当前全球性金融危机影响下的经济衰退比做20世纪30年代的经济大萧条，在这个冬天里，企业紧缩企业预算和岗位，调低员工薪酬水平，把每一元钱当做口袋里的最后一元钱花。蒋锡培认为，这也许是这个冬天里的很多企业做出的最直接、最本能的反应，但是这种“寒号鸟式”的反应非但无助于增强信心，反而助长了经济恐慌情绪的蔓延。因而，蒋锡培向企业界呼吁，学习好时巧克力与德里镇和谐共生的发展经验，为中国企业植入“好时基因”，危难之时更应为社会、政府排忧解难。

行动指南

和谐共生才是长赢之道。

1月26日 生活在变，但不变的是价值观

无论生活方式变化多快，但是影响我们生活价值的往往是几千年传承下来的朴素信念。比如诚信、利他。这些信念可能在我们事业的起点会面临很多困难和阻力，但是只要我们信守，只要信念不被艰难和阻力碾平，它将成为我们事业腾飞的利器。

——摘自蒋锡培在2008年4月《英才》企业家生活方式论坛上的演讲

背景分析

改革开放是一座大熔炉，铸就了许多亿万富翁，但是富起来后，他们的精神、价值观是否发生了变化，他们的生活方式会发生什么变化，这是公众关注的一个话题。

企业家的生活方式发生了巨大的变化，由生存及一般的生活水平提升到讲究生活方式的水平的时候，传统与现代会发生较量，于是不少企业家出现了价值观迷失。对于蒋锡培来说，从小就培养起来的朴素价值观一直在延续，如谦虚诚信。

“三人行，必有我师。”被称做蒋锡培的左膀右臂之一的远东首席品牌官、中国中小企业协会副会长徐浩然说：“蒋主席常称别人为老师，有时也叫我老师，弄得我有点不好意思，但是从这个细节中可以看到，蒋主席谦虚好学的人生态度，他也要求远东成为一个彻底的学习型组织。”

在生活中，蒋锡培保持传统朴素的生活习惯——不抽烟，不酗酒。工作之余，他喜欢陪朋友爬宜兴最高的山，共叙友情。当然，他最大的业余活动就是看书、学习、充电，尽量多地陪同家人。在《员工手册》中，他在致全体员工的信中这样写道："不要搞不正当的娱乐活动，为了您成为一个高尚的人，望您自律。"

在长期的创业实践中，蒋锡培总结了生活的不"二"法则——人生要结交两种人：一是良师，二是益友；要能吃得下两样东西：一是吃苦，二是吃亏；要把握两原则：一是微观上问心无愧，二是宏观上遵纪守法；要争取两个极致：一是把潜能发挥到极致，二是把生命延续到极致；要做两件事：一是感恩，二是结缘；人生要迈两道坎：情与钱；要会两件事：学会挣钱，学会休息。

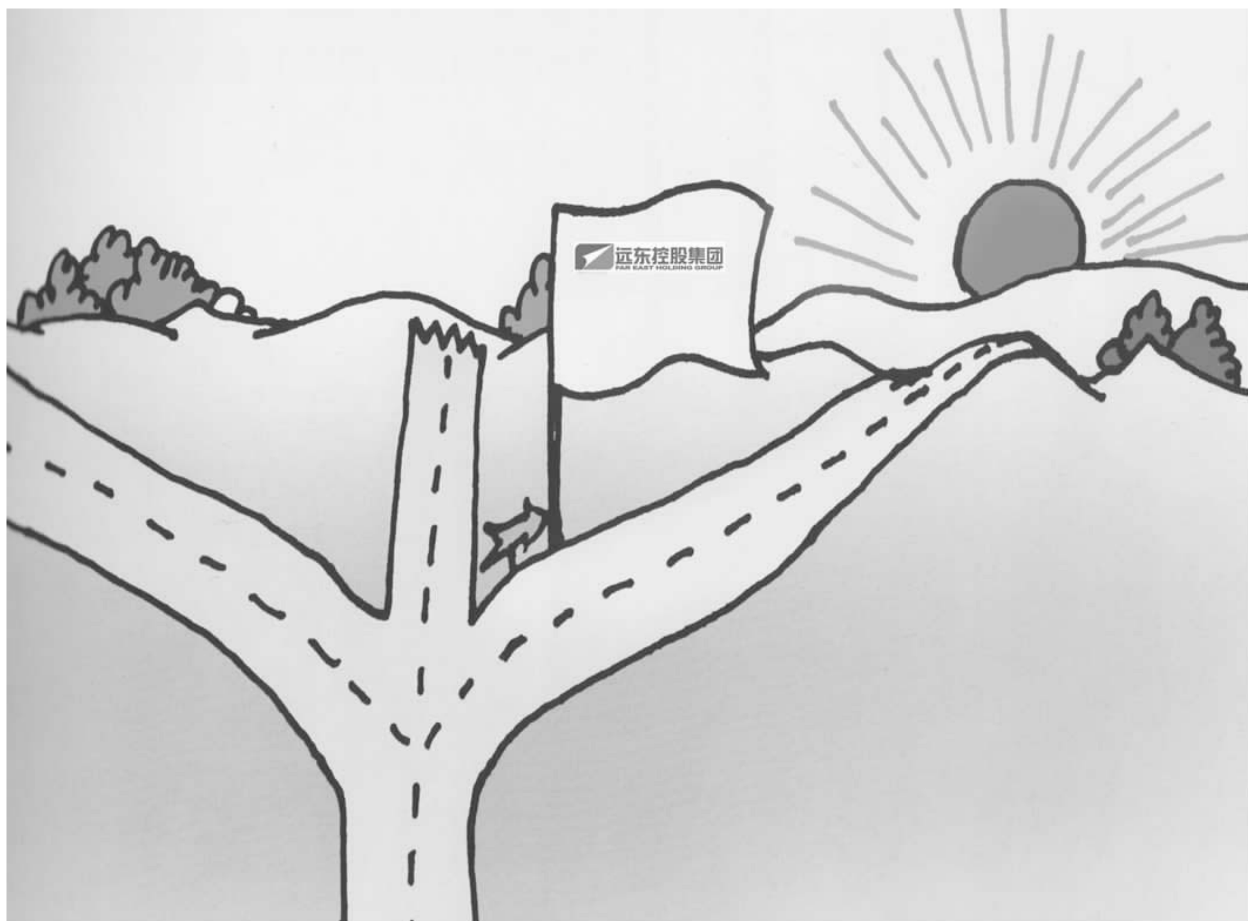
蒋锡培的身上有一种亲和力，他待人接物总是谦逊有加，无论是刚创业之初做钟表匠，还是企业做大后的今天。有朋自远方来，他总是不亦乐乎，热情接待，无论官位大小、地位贫贱。他也要求远东接待政府和相关部门或企业的活动，无论级别高低，都要以诚相待。

优秀是一种习惯，在蒋锡培的身上，可以看出他与人交往中每一个细节的把握，总是给人润物细无声的感受，让对方感觉到被尊重的愉快。这种细节使得他在企业文化和企业管理中也不断地向组织输出他个人优秀的方法，他本人和远东也因此不断获得了别人的帮助，这也促使他和远东不断地走向成功。

行动指南

宠辱不惊，闲看庭前花开花落；去留无意，漫随天外云卷云舒。

二月 红色理论



2月1日 企业家要讲政治

民营企业也要“讲政治”。在中国这种环境下，作为民营企业，如果你不懂一点政治，加强政治学习，很可能两眼一模糊就犯错，很多企业做到一定规模的时候，在这方面都有深刻体会。

——摘自2009年4月蒋锡培参加“2009年中国管理趋势发布会”时的演讲

背景分析

2009年是改革开放30周年，中国民营企业也在这30年中由小到大，不断发展壮大，企业界掀起了一股经验总结的浪潮。在整体并不宽松的环境下，民营企业如何处理与政府的关系，如何处理与国有企业的关系，创造一个相对宽松的发展环境，是蒋锡培的谋略，这从远东5次改制中戴上“红帽子”、与四大国有企业“联姻”等经典案例中可见一斑。

在蒋锡培看来，“民营企业能够有今天的成就，30年改革开放带来这样的成果，我们应该倍加珍惜，我们应该遵守法律法规，能够积极承担社会责任，这是作为一个企业讲政治的重要一面。如果一不小心违背了，就不会像以前那样可能得到很好的宽容。因为在开放的初期，也许可能会原谅你这样那样的过失，但是现在市场越来越成熟，法治越来越健全，如果还是有侥幸的心理，可能就要付出沉重的代价”。

联想集团的柳传志这样说过：“我在做联想的时候，给自己画了一

条底线，其实挺起作用的。这条底线就是，我不在改革中犯错误。最开始这句话是：不做改革的牺牲品。”柳传志说，你要弄清楚什么事情能做，什么事情不能做，不能做的时候去强行改造环境，那一定会头破血流。

“头破血流”的一个案例是位列2005年《福布斯》中国富豪榜第70名的某民营航空董事长，在多年创业过程中，他不循常理出牌，罕见地进入中国航空业，但也因经济问题，多次遭公安部门传唤、监视居住和拘捕。2010年4月，他因犯逃避追缴欠税罪，被某法院一审判处有期徒刑4年。可以这样说，一个亿万富翁成为阶下囚的重要原因在于，这位创业者不懂政治、不讲政治，在条件不成熟的环境下，盲目扩张，强力推进，最终导致企业和个人的“滑铁卢”。

行动指南

审时度势，量力而为，民营企业家要加强政治学习。

2月2日 我的偶像是邓小平

1997年，伟人邓小平逝世。邓小平是我的精神偶像，他一生三落三起，落则江湖之远，起则庙堂之高。我们不光要学习邓小平朴实理论的精髓，更要学习其身处逆境的从容。我有很深的邓小平情怀，并且我们这一代企业家大多也是这样，对邓小平理论的学习和感情是很深的。

——摘自2010年2月蒋锡培的微博

背景分析

北京大学周其仁教授曾经这样回忆邓小平复出的场景——“1978年10月后的北京，是中国伟大变革的旋涡中心。我们为重新获得读书机会而奋发学习。不过在那时的北京城，似乎也摆不下一张完全平静的书桌。我们到西单看过大字报，传阅过当时一切可得的有关日本、美国、欧洲、中国香港、韩国、新加坡现代化情况的报道，也聚在一起收听十一届三中全会的新闻公报，以及邓小平对意大利女记者法拉奇的著名谈话。”

站在那个伟大中国开放时代的端口和起点，蒋锡培正经历着人生第一次挫折，高考失利，在家人的反对声中，他决定到杭州去修理钟表，开始了他的经商生涯。随后，他的创业实践完全和邓小平理论结合在一起。

“发展才是硬道理”、“不管黑猫白猫，捉到老鼠就是好猫”，邓小平要求中国把更多的精力用于推动发展。在蒋锡培看来，邓小平的讲

话简洁、朴素，但一针见血地为中国的发展指明了方向，堪称战略大师。同时，邓小平一生三落三起，经历曲折，这样的经历造就了他从最实际的角度出发，思考中国前进方向的视野，也造就了他自身坚韧不拔的精神。

学伟人思想，悟管理之道。远东20多年的创业史，实际上是蒋锡培学习实践邓小平理论的20多年。20多年来，蒋锡培一直在阅读、学习和理解邓小平的个人传奇和管理之道，并从中汲取精神动力，受他的偶像影响，“求真务实”、“举重若轻”和“朴实有效”这些邓小平理论的特点也被蒋锡培运用到了管理实践中，形成了有远东特色的管理制度和体系。

“摸着石头过河，这条河是中国从动乱10年走向中国持续振兴30年的河，而石头是中国走向振兴的各个阶段的实际。脚下知深浅，而进退有据。”从邓小平的“摸着石头过河”的思想中，蒋锡培悟出了企业发展的“过河”战略，在不确定性的环境下，企业也应该顺应环境，渐进革新，实现目标。

行动指南

偶像不仅是用来崇拜的，更是用来学习的。

2月3日 感谢改革开放

我们赶上了改革开放的好时代，如果没有宏观向好的政治、社会和经济环境，我和远东也不会发展到今天，所有民营企业也不会有今天。

——摘自2010年11月蒋锡培接受刘晓午采访时的谈话

背景分析

“40后”企业家柳传志说：“感谢邓小平。年轻人都不会知道，因为你们一开始接触社会，就面对一个相对已经比较开放、信息比较通畅的社会，但是20年之前、30年之前是什么样子，你们根本不知道。”

蒋锡培属于“60后”企业家，与“40后”、“50后”企业家相比，“60后”企业家属于比较幸运的一代。“60后”企业家只是在小时候遭遇“文化大革命”，经受过一次反潮流、批判传统的洗礼，所幸的是，蒋锡培是乡村的中农出身，受的仍然是传统式教育和价值观的熏陶，没有经历过激烈的传统和价值批判心路历程。

“文革”后，不少“60后”企业家有幸进入大学殿堂，指点江山，激扬文字。工作后，“60年”企业家赶上了改革开放，纷纷创业。而蒋锡培在高考失利后，则直接走向创业舞台，草根创业。可以说，没有邓小平倡导的改革开放，没有以经济建设为中心的发展路线，包括蒋锡培在内的诸多民营企业家想实现创业梦想，是难以成功的。

事实也是如此，处于中国改革开放前沿的“苏锡常”地区的远东，

每一步发展都与改革开放的大势紧密联系在一起。1980年，蒋锡培高考失利到杭州修钟表，这个年代正好是“文革”结束，拨乱反正，从政治斗争到经济建设的转型，个人创业有了相对平稳的外部环境；1992年3月，蒋锡培筹资180万元创办的范道电工塑料厂改制为乡镇企业，并在同年5月，更名为“无锡市远东电缆厂”，而恰好在此期间，邓小平南方视察武昌、深圳、珠海、上海等地并发表了重要讲话，这极大地推动了中国20世纪90年代的经济改革，随后中国乡镇企业如雨后春笋般长出，获得了巨大的发展。

行动指南

企业家的成功不仅仅是个人的成功，也是一个时代的成功。

2月4日 市场与政府，两手都要抓

海外媒体的报道我不太关注，他们说我好话，我听不到，说我坏话，我也不知道。他们说我是红顶商人，我不知道他们对红顶怎么理解。我念小学和中学时都是班干部，最差也是学习委员，并很早就加入了共青团，我从小就有一个抱负，就是能够成为一名共产党员。当20世纪90年代我创办企业的时候，我就写了入党申请书，1991年我就入了党，政府还给了顶帽子，他们很关心我，给我一个办公室，但是我知道做好这个企业才是最好的。

——摘自2010年7月蒋锡培接受腾讯网财经频道采访时的谈话

背景分析

中国改革开放的30多年，市场经济不断发展，但是，市场经济的“无形之手”和政府的“有形之手”，一直在博弈，这构成了中国企业生存发展的特殊环境。蒋锡培认为，在这种环境下，民营企业如果想要获得长期持续的发展成长，第一要守法，第二要处理好企业与政府的关系。通俗的理解就是，“市场之手”与“政府之手”，“两手”都要抓。

远东第一次改制戴“红帽子”就是这样一个案例。1989年年底，蒋锡培筹资180万元成立范道电工塑料厂，建厂之初，流动资金之困成为“命门”，一笔20万元的贷款差点断送了塑料厂的前程。塑料厂需要向银行贷款20万元，但银行坚决不肯贷，蒋锡培找到乡党委书记出面给银行做工作，最后以乡财政作担保，才获得贷款。

这次贷款事件给了蒋锡培极深的震撼，他反省出，民营企业单打独干难以持续成长，企业要发展，必须适应环境、借助外力，尤其是借助政府的力量。那个时候，正逢邓小平“南方谈话”发表，当时政府给予乡镇企业的各项优惠政策，对远东产生了巨大吸引力。尽管面临政策风险，但是在1992年年初，远东接受了乡党委建议，果断地改制，将私营企业转为乡办企业，戴上了“红帽子”。蒋锡培将500万元的资产全部送给乡政府，而政府则提供税收、土地等方面的优惠政策。

同时，蒋锡培1991年就已经入党，那个时候，党员的身份在民营企业主中比较少见和显眼。庞大的国家电力电缆市场，一直由政府和国企主导，党员蒋锡培和人做生意，合作者会感到踏实。尤其是电缆主要大客户为国家大中型项目，红色背景无疑增加了客户对远东的信任度。

对于这一独特经营模式，2006年前后，《南方周末》、《中国经营报》的记者先后来到远东，进行深度调查报道。他们把远东的改制称为中国式改制的标本，戴上“红帽子”成为远东的一个起点，也形成了蒋锡培“市场十政府=成功”的独特经营逻辑，这种模式从此引发了全球市场的关注。

行动指南

市场之手与政府之手，两手都要抓。

2月5日 踏准节奏

30年前的改革开放，邓小平推动的是一个大时代，我只是努力做到看清形势，并顺势而为，跟上改革开放的步子，在不同的阶段制定实施了不同的企业策略。

——摘自2009年11月蒋锡培接受刘晓午采访时的谈话

背景分析

时代有脉搏，经济有节奏。因而企业要发展，必须摸准脉搏、踏准节奏。改革开放之初，在中国的农村大地上，一批批乡镇企业如雨后春笋般生长，10年过后，长三角和珠三角地区的乡镇企业已经在当地经济中“三分天下有其一”，不但可以跟当时的国有企业抢原料、抢市场，甚至开始抢人才、抢技术。1987年，邓小平说：“我们完全没有预料到的最大收获，就是乡镇企业发展起来了。”远东所在地江苏无锡是中国乡镇企业的发源地之一，诞生了历史上著名的经济和企业发展模式——“苏南模式”。

在蒋锡培看来，戴上“红帽子”的苏南模式是一定历史时期的产物，在那个特定的时期，包括远东在内的一大批企业得到了迅速的发展，但这种模式本身也存在诸多体制局限性，如果不与时俱进，久而久之，企业会失去活力。

戴上“红帽子”后的远东，在政策的支持下，实现了快速发展。1994年，远东突破亿元大关，成为宜兴最大的企业。不过当时，中国宏

观经济政策突然发生变化——1994年中国经济迎来了第一次全面过热，调控风暴开始涉及乡镇企业——乡镇政府必须从乡镇企业撤资。1994年3月，宜兴市委转发了市委农工部、体改委和计经委提出的《宜兴市乡镇企业股份合作制暂行管理办法》，决定在全市乡镇企业中推行股份制，同年8月，范道乡也印发了《范道乡股份合作制企业暂行管理办法》，并希望把远东作为股份制改革试点。

而蒋锡培也发现，从改制为乡镇企业后3年的企业经营情况来看，虽然获得了一些政策扶持，但是乡镇企业也存在着产权不清晰的弊端，企业要进一步做大做强，体制必须进一步改革，而当时全国兴起的股份制成为企业战略的重要选择。于是，在经过系列调研后，1994年年底，蒋锡培果断改制，在宜兴市第一个率先摘掉“红帽子”，推行股份制。

行动指南

时代有脉搏，经济有节奏。企业发展必须摸准脉搏、踏准节奏。

2月8日 人没有信仰是一件很难过的事情

人没有信仰是一件很难过的事情。创业的时候，我很早就入党了，而且1991年的时候就是乡长助理，1992年是副乡长，1993年成为乡党委副书记。我感到，共产党这样一个优秀的组织把全中国优秀的人都集中了起来，能够90年来很好地成长壮大，带领我们中国的老百姓脱贫致富，真是了不得。所以，共产党说的话，政府说的话，我们必须要听，而且要积极去做。

——摘自2010年7月蒋锡培接受腾讯网财经频道采访时的谈话

背景分析

企业家的信仰与企业家的商业精神相互联系，但有区别。企业家的信仰超越并影响企业家的商业精神，企业家的商业精神是企业家的信仰中非常重要的一部分。在企业家的信仰的主导下，企业家的商业精神脉络才能舒展开，其中包含企业家对国家、社会的看法，对家庭、朋友等为人处世的态度，在商业层面上，则包括商业价值观和实现方式。

目前中国管理界对于30多年来中国企业家的商业精神和管理思想的梳理，出现了一个空白，多是在商言商。很多人通常只关注企业家的财富、企业的规模和实力，但是却很少关注企业家本人的信仰。作为一个有血有肉的人，企业家的价值信仰及生活观、家庭观同样非常重要。

有信仰的企业家在处理人和人、人和事、人和社会、人和环境的关系时会更加平衡。有的企业家确实实现了事业上的成功，赚了很多钱，

把企业做得非常大，但是他们忽略了家庭、朋友和社会，他们的责任意识淡薄，这样的企业家精神是残缺的。

企业家的信仰和商业精神跟企业家本人紧密联系，特别是民营企业，毫不夸张地说，老板的信仰就是企业的信仰，老板的商业精神就是企业的商业精神。在蒋锡培看来，信仰是道德的源泉，如果一个企业家有信仰，在企业追求利润的过程中，就会坚守法律、道德和生态的底线，正所谓，“信仰有助于人活出道德”。

蒋锡培是民营企业家，同时也是一名共产党员，他有着坚定的信仰，个人富不算富，大家富才算富。可以这么说，蒋锡培的商业精神和管理思想最大的特色就是建立在一个崇高的信仰和信念中，超越了只顾自己赚钱的商人逻辑，也正是这种信仰造就了远东的崇高信念、使命、慈善精神和责任意识。

行动指南

信仰有助于人活出道德，有助于企业履行责任。

2月9日 我为什么要入党

在我过去20多年的创业过程中，印象最深刻最难忘怀的事情是什么呢？这种事情算起来也不少，但其中最重要的，要算我的入党宣誓。我的入党时间是1991年4月，而入党宣誓是7月1日，这一天正好是中国共产党建党70周年。到今年，我的党龄已经20年了，中国共产党也已经建党90周年了。在我入党后，努力学习党的方针政策，顺应经济大势，企业不断发展壮大，这些都与党的改革开放政策分不开。

——摘自2011年7月蒋锡培接受刘晓午采访时的谈话

背景分析

在2002年年底中国共产党第十六次全国代表大会（以下简称十六大）召开之际，十六大代表蒋锡培坦诚地回答了许多媒体关于他入党原因的提问。

“首先，中国共产党是工人阶级的先锋队，是由工人阶级当中的先进分子组成的，我能加入共产党，这是一件十分骄傲的事情；第二个原因就是入党后，我对自己定的目标会更高，对自己在各个方面的要求也会更严格；第三个原因是入党后，可能自己发展的机会就更多，比如可以参加党的会议，更好地领会党的政策精神。但总的目的只有一个，就是做好自己的事情，使自己的企业更上一层楼。”

在1991年就宣誓入党的民营企业家在今天来说可谓凤毛麟角，而在十六大的代表中，民营企业家在当时的6600万共产党员占比更少。随着

民营企业家党员第一人蒋锡培在十六大的精彩亮相，十六大把包括民营企业家在内的6种社会阶层定位为“中国特色社会主义的建设者”，打开了民营企业家进入党组织的通道。

从某种意义上说，蒋锡培当选十六大代表事件，具有划时代的符号意义。正是在“蒋锡培们”的示范表态下，尽管部分民营企业家对于入党还存在分歧，但是现在越来越多的民营企业家认识到，无论从企业发展还是个人成长等方面来看，民营企业家入党都是一个趋势。

2011年中国首富、三一集团有限公司董事长梁稳根，早在1986年湖南涟源创业时就向党组织递交了第一份入党申请书。2004年7月他终于实现了入党的目标。梁稳根心生感慨：“一个人或一个团体的命运，是跟党和国家的命运紧密相连的。三一之所以能发展成今天这个规模，都是与党的改革开放政策分不开的。这么多年来，我对党一直心存感激，心怀敬意。”

行动指南

心存感激，民营企业家入党是一种姿态和信号。

2月10日 学习党的管理

办企业要学习中国共产党的智慧，中国共产党具有极高的智慧，而且这种智慧时代感最强，最适合国情，企业家容易最直接最近距离地接触，最容易学习，并且速度快、效果好。

——摘自蒋锡培在中国企业家优秀管理思想系列论坛举办的“蒋锡培管理思想论坛”上的发言

背景分析

在蒋锡培及其高管、著名管理学家卞华舵的推动下，远东有意识地多方面学习借鉴中国共产党的智慧，搭建了远东的红色管理体系和理论。

一是学习党的思想理念。由于中国共产党是当今中国的执政党，中国共产党的思想意识形态仍然是当今中国的主流文化，代表当今中国的主流价值趋向。中国共产党内集中了社会各个阶层的精英人物，其思想理念的提出反映了中国社会精英人物的前瞻性智慧。中国共产党前瞻性的思想理念，为企业经营管理中的产业决策、人才决策、制度决策提供了适合中国国情前瞻性的思想来源。

二是学习党的思维方式。中国现阶段企业经营管理存在着一些盲目迷信西方、对自己经营管理实践缺乏独立思考、理论与实践脱节、完全否定自己、简单问题复杂化、具体问题抽象化等不良思维倾向。中国共产党成功地将西方马列理论本土化、通俗化、具体化，将革命的理想远

景与个人的现实追求相结合，这对于优化企业经营管理思维方式具有非常现实的借鉴意义。

三是学习党的经济政策。由于中国共产党是当今中国的执政党，因此中国共产党的思想、理论、路线、纲领、方针必然成为当今中国经济、政治、文化的主流意志。而这种主流意志最直接表现为国内经济、政治、文化等方面的各种法律、政策、规定，构成企业经营最重要的外部环境。由于我国目前及今后较长的一段时期仍然处于市场经济的初级阶段，和成熟市场经济国家相比，政策对企业经营的影响力度是很大的，企业经营者不应该忽略这一中国的基本国情。

四是学习党的组织管理。“中国共产党作为一个组织，在90年的发展历程中，从无到有，从小到大。管理好8000万人这样一个组织绝不是一件容易的事，中国共产党无疑是管理最为成功的组织之一。中国共产党的组织管理经验和智慧，值得任何一个组织学习和借鉴。企业作为经济组织，企业家作为组织的管理者，难道不能从中国共产党的组织管理智慧中得到某种启发吗？”

行动指南

把党的智慧作为企业管理智慧的重要源泉之一。

2月11日 把“堡垒”推向市场一线

围绕我们提出的工作目标，要充分发挥我们党组织的战斗堡垒作用、政治核心作用。我们是民营企业中最早成立党组织的企业，是有党委、党校的企业。通过定期组织公司管理人员进行培训的方式，提高思想政治素质和法律意识，激励每位员工在团体利益的框架之内，去最大限度地实现个人价值。

——摘自2010年5月蒋锡培在远东全球企业家论坛上接受媒体采访时的谈话

背景分析

翻开中国企业30多年来的发展历史，许多著名的企业家出身于军队系统，海尔的张瑞敏、华为的任正非、万科的王石等，这些企业的经营管理带有明显的军队管理特点。但是现在，随着中国企业家越来越多地加入党组织，他们对于党的组织和理论不断学习，并自觉运用到企业管理实践中去，这也成为一种新的企业管理浪潮。

远东在企业管理中别具一格地打出了“党建牌”。远东是中国最早建立党组织、全面加强党建的民营企业，1992年就成立了党支部，1996年成立了党委，2002年成立了全国首家民营企业党校。蒋锡培不但是党委书记，而且还兼任党校的校长。走进远东办公大楼，就像走进“红色”海洋，党建宣传无处不在，蒋锡培因此多次当选中国民企党建贡献人物。

远东党委成立后，根据有利于增强党组织的战斗力以及两个文明建设，决定建立9个党支部，并先后建立了一整套党内学习、工作制度。主要有党委中心组学习制度、党委成员民主生活会制度、继续完善廉政制度、支部书记例会制度、党员集中教育培训制度、民主评议党员制度、党务工作分析制度、“三会一课”制度和成立双文明领导小组等9个方面。这些制度的建立健全和贯穿，对党的思想、组织建设和两个文明建设都起到了保证作用。

蒋锡培还创造性地把党建与市场化管理和运作结合了起来，他提出了“企业一线在营销，党建阵地在前沿”，远东在全国有200多家远东电缆专卖店，营销是企业的一线，远东就把党建这个堡垒推进到了市场前沿。党支部既要发挥领导作用，又要发挥保证作用。300多名党员，绝大多数都是生产、管理、营销方面的骨干。全公司的优秀员工绝大多数都申请入党，确保了党员的先进性。每个支部都设立了“党员模范示范岗”，每个班组都签订了“党员带徒弟责任状”，营销一线每名党员必须跟踪指导和考核2个新上岗的营销经理和业务员。党员的表率作用，使全体员工有了共同的追求和信念，凝聚力空前提高。

行动指南

企业一线在营销，党建阵地在前沿。

2月12日 “三个三”教育

作为民营企业，通过党建加强员工的思想政治教育并不虚，关键在于如何落地。党建和思想政治工作，要与企业管理和市场拓展同频共振，并将特有的思想政治优势转化为企业的经济优势和竞争优势。

——摘自2011年7月蒋锡培接受刘晓午采访时的谈话

背景分析

思想政治工作似乎很老套，但在远东却是历久弥新。在思想教育方面，远东推行“红色教育”，即“三个三”教育，搞有远东特色的“三义三德三观教育”。具体为：“三义教育”即爱国主义、集体主义、社会主义教育。公司教育引导员工把弘扬“三义”精神与贯彻产业报国的企业理念融为一体，坚持集体利益高于个人利益，分清正当个人利益和狭隘个人主义的界限，强化团队合作精神，热爱企业，忠于企业。

“三德教育”即社会公德、职业道德、家庭美德教育。远东努力引导员工正确履行“社会人”、“企业人”、“家庭人”这三种角色的任务，弘扬中华民族的优秀美德，全面提升自身的道德修养。公司教育员工忠于职守，兢兢业业，在发展企业的同时正确规划自己的职业生涯。远东不仅关心员工的职业行为，同时关心职业之外的家庭行为和社会行为，每年评出“五好家庭”予以表彰奖励，以实现更深刻、更广泛意义上的对员工的关心。

“三观教育”即世界观、人生观、价值观教育。蒋锡培和远东的高

层认为，今天制约民营企业发展的一个重要瓶颈就是经营管理者的“三观”问题，这关系到人们观察处理问题及立身处世的出发点和落脚点。企业经营者的思维缺陷和认识缺陷是民企发展木桶上的一块短板。

因此远东不断对员工特别是对高管人员加强马克思主义唯物论辩证法的教育，加强理想志向教育和成功意识教育，激发大家永葆创业激情，做到富而思进，正确对待荣辱成败得失，在发展企业的同时升华人格境界，以把企业做强做大、永续经营作为自己人生快乐的源泉。

通过系统地开展企业思想政治工作和全面实施企业文化战略，今天的远东，政治环境健康，工作环境有序，生活环境优美，风气环境纯正。

行动指南

员工的思想要统一到企业价值观和企业精神上来，思想政治工作少不了。

2月15日 不怕当有产者

我们现在不怕当有产者，还要争当有产者。富了不忘乡亲，实现人民的富裕生活，是我们建设社会主义的根本目的。

——摘自2002年11月蒋锡培接受《中华工商时报》采访时的谈话

背景分析

在中共十六大代表中，以民营企业家身份参加会议的代表较少，蒋锡培就是其中引人注目的一位。2002年的中国改革进入快车道，市场经济和民营企业的声音不断壮大，但在市场经济还不是十分完善的背景下，人们普遍持有“公”权至上，谈“私”色变的心理，舆论对私有财产有着传统的排斥、漠视，这导致私人财产权保护的缺位。

“不怕当有产者，还要争当有产者”的声音从一位十六大党代表的口中发出，如同一声惊雷，响彻中国。当时的蒋锡培恐怕没有想到这个观点的历史意义，它引发了全社会对于财富和私有财产的关注：如何为财富的生产创造一个健康、理性的制度环境。

2004年3月14日十届全国人大二次会议通过的《中华人民共和国宪法修正案》以及随后的《物权法（草案）》将对私人财产的保护提高到了法律保护的层面，被业界称为“私产入宪”。宪政之下，侵犯个人私产即是侵犯个人的自由与尊严。法律明确规定保护合法私产，这让富人吃上定心丸，也让弱势群体的权益有了根本保障。这无疑将激发新一轮的创富热情，促进市场经济的新一轮发展。

然而对于党员蒋锡培来说，他争当有产者还有一个心愿，就是实现共同富裕。当选十六大代表后，蒋锡培对记者说：“作为党员的民营企业家，既要带头致富，更要带领群众共同致富。我18岁的时候，人生目标不过是挣到5万元钱。在经过9年的个体经营积累了一些资金后，我创办了企业，12年间，我的人生观和世界观也改变了，想得更多的是造福百姓，更多地回报社会。企业的财富就是社会的财富，我们受益于这个时代，必须更多地回报这个时代。”

行动指南

争当有产者，更多地回报社会。

2月16日 企业不能总是埋怨

无论是国有还是民营，都是国家、社会的财富。国有企业创造的财富是不是我们国家的财富？民营企业创造的财富是不是中国的财富？无论怎样，最后是不是社会的财富？如果制约它，我们的发展就会有很多不尽如人意的地方；但在这样的环境下，企业不能总是埋怨，而要适应环境，做自己该做的，用实力说话。

——摘自2009年12月蒋锡培在第八届中国企业领袖年会上的演讲

背景分析

民营企业的外部环境一直是经济界讨论的话题。万向集团的创始人鲁冠球直言："对民营企业、对商人的歧视几百年、上千年前就有，现在依然有，一万年以后还是如此，只是多与少的问题。"

与其他民企一样，即使远东戴着"红帽子"，即使蒋锡培是红色民营企业家第一人，远东在政策和体制环境上也是一个逐步改善的过程。1992年，范道电工塑料厂改制戴上"红帽子"，去当地工商行政管理局登记时公司名称要改，蒋锡培最初申报的企业名称是无锡苏南电缆有限公司，但工商行政管理局说，苏南比无锡大，怎么能排在无锡后面呢？没有通过，于是就另外起了一个名字——无锡市远东电缆厂。"当时叫远东，就是觉得大气，没什么特别的含义。"蒋锡培说。

到了1997年远东和4家国企合作时，最初蒋锡培希望在国家工商行政管理总局申报注册，叫中国远东电缆有限公司，但最终还是没有通

过，原因是国家工商行政管理总局的干部说“远东”有殖民色彩。最后没办法，只能回到江苏省工商行政管理局注册，叫江苏新远东电缆有限公司。

起一个公司的名字就费了这么大劲，由此可以想象当时民营企业办一件事情的难度。通过这次经历，蒋锡培从创业之初就清醒地认识到，民营企业的发展环境的改善是一个长期的过程，不可能几年就改变。说到底，民营企业的发展要适应现实的经济环境，抱怨无用，还得顺势而为，灵活应变，做大做强；同时要处理好企业与政府的公共关系，在一个相对狭小的大环境下赢得宽松的小环境，以获得自身发展的资源、政策支持。

行动指南

如果改变不了环境，就必须适应环境，做大做强。

2月17日 听党的话，跟政府走，把握机遇

政府和民营企业不是对立的，良好的合作是国家发展的基础。我们对政府心存感激，我们从夹缝中生存到披衣戴帽，再到走到政治舞台中央，我们可以理直气壮地说，政府给了我们环境，我们给政府更多回报。

——摘自2003年12月蒋锡培接受《经济观察报》采访时的谈话

背景分析

在《野蛮生长》一书中，冯仑把政商关系分为三个层面，一是企业与所在的体制环境的关系；二是企业家与政治家的关系；三是民营资本与国有资本的关系。

在冯仑看来，中国的政商关系是政府“发球”，企业“接球”。目前的政策制定程序，还不够透明和清晰，这就造成了政府权力的边界与企业行为的边界发生冲突。在这种情况下，企业需要特别审慎地处理与政府权力部门的关系，应该遵守政府的管理和所有的政策。

蒋锡培堪称民营企业家中处理企业与政府关系的典范。如何通过企业经营使得社会、企业和政府实现多赢，一直是蒋锡培考虑的问题，他的原则是“听党的话，跟政府走，把握机遇”。听党的话，就是方针政策不能违背，法律底线必须守住；跟政府走，就是企业战略必须符合国家战略方向，不与政策相背离；把握机遇，就是在前面两个大前提下，最大限度地发挥市场机制的作用，创造价值，实现企业的跨越式发展。

早在远东创业之初的1992年，江苏省和陕西省进行干部交流，由东部省份帮助中西部贫困地区脱贫致富。范道镇党委让远东派一位懂管理精通业务的优秀干部，去帮助中西部贫困地区尽快脱贫致富。当时远东正处在快速发展的关键时期，但蒋锡培没有半句推诿，把分管营销的一位高管派到了贫困地区宁强县去指导投资建厂。

宁强县政府决定由卧龙台水电管理局、县民政局、县土管局与远东4家，紧密合作建造宁强电线电缆厂，由远东负责具体管理经营。宁强电线电缆厂第一年投产后年销售达到350多万元，第二年达到600多万元，在当地引起了轰动。蒋锡培日后评价这桩投资时说，当时启动这个项目时完全没有考虑到投资回报，只是想如何帮助贫困山区脱贫致困，同时为政府分忧。

行动指南

政府、社会和企业的多赢才是民营企业的可持续发展之道。

2月18日 既不越位，也不替代

不研究中国的市场环境和政策环境，中国的本土企业很难得到有价值的成长。民营企业成长初期的生存战略更需要研究中国的市场环境和政策环境。远东的成长期一直在为生存而战，在实践中不断摸索形成的远东生存战略，使远东健康地活到了今天。

——摘自2010年6月蒋锡培的微博

背景分析

中国在民营资本和国家资本的关系上，一直处于一种微妙的博弈局面，分为4个阶段。一是改革开放之初，国家资本占有绝对垄断地位，民营资本很弱小；二是1992年邓小平“南方谈话”后，民营资本从“必要的有益的补充”变成了社会主义市场经济的“重要组成部分”；三是国退民进，2002年党的十六大召开，民营资本从社会主义市场经济的“重要组成部分”变成了平等享受“国民待遇”的市场主体，随着国企改制推进，民营资本开始大范围地渗透到国民经济多个领域，在竞争性行业处于主导地位；四是国进民退的回潮，特别是在2008年世界金融危机以后，随着4万亿元投资计划的推出，国家资本开始向竞争性行业进军。

适应外部环境，实现可持续增长，民企必须处理好民营资本与国家资本的关系。如何处理好这种关系？在蒋锡培看来，应该掌握分寸，既不越位，也不替代，进退有余，在合作中发展，必须在不同的环境和阶段，实行不同的策略。

比如在民企发展阶段，民企应该介入竞争性领域，避开垄断性领域，同时积极与国家资本开展合作，形成具有国有背景、红色背景的所有制形式。如远东的第一次改制，从民营企业转为乡镇企业；第三次改制，从股份制企业改为混合所有制企业，通过这两次与国有资本嫁接，远东实现了两次跨越式发展。

在这方面，中国民企失败的教训有很多，一是与政府、国家资本关系过于密切，形成腐败和寻租，导致企业倒塌；二是无视国家资本的主导力量，盲目向垄断性领域扩张，最终成为改革的牺牲品。

行动指南

平衡处理国有资本与民营资本的关系，推进企业持续发展。

2月19日 民营资本要定好位

民营企业在发展初期资金少，政策资源也少，所以要定好位，处理好与国有资本的关系。远东在1997年尝试了与四大国企组建混合所有制股份制企业，取得了较大的成功，主要原因就是我们充分学习、利用了国有资本的优势，然后嫁接到民营企业灵活的运行机制中，实现了远东的跨越式发展。

——摘自2011年7月蒋锡培接受刘晓午采访时的谈话

背景分析

在1997年的第三次改制中，远东与中国华能集团公司（以下简称华能）等四大国企携手合作，创立了国内第一家混合所有制企业。蒋锡培用实践论证了如何处理国有资本与民营资本的关系：一是放弃控股地位，但保留远东品牌；二是蒋锡培把董事长的位置让于国家资本方面的负责人，但掌握具体经营管理；三是发挥国企与民企的优势互补，实现共赢共进。

1996年，蒋锡培在报纸上看到一则消息，国家的电网建设相对滞后，而且这一矛盾正越来越严重地影响着城镇和农村的进一步发展，电网建设将成为国家下一个关注重点。可是当时国家的电网建设在很大程度上还是被众多国有企业垄断着，民营企业想从中得到更多的市场份额是很难的。恰好在这一年，华能等国有大型电力企业要在国内寻找配套的电缆电线生产基地，以保证供货质量和渠道畅通。随后，蒋锡培开始与华能等四大国企洽谈合作事宜。

不过谈判非常艰难，国企要求远东必须放弃控股，这对于手把手从小把“远东”这个孩子带大的蒋锡培来说，情感上难以接受，但他最终理性战胜了感性，他给自己的定位非常清晰，民营资本是国有资本的副手和补充。1997年4月，江苏新远东电缆有限公司正式成立，新远东总股本1.02亿元，四大国企占股68%，远东只占25%，集体占7%，华能一位司局级干部成为公司的董事长，而蒋锡培则担任新远东的副董事长兼总经理。

混合所有制让远东一举从行业的挑战者成为垄断受益者，销售连创历史新高，连续保持了35%的增长速度，即使是在中国电缆市场出现普遍低迷、价格下浮近1/3的1998年，远东仍然实现了稳步增长。

行动指南

有时候退一步，才能前进三步。

2月22日 “一缸黄鳝有10条泥鳅进去就活了”

民营企业做到今天非常不容易，希望政府能够创造公平的竞争环境，真正对民营企业和国有企业一视同仁。无论是国有企业还是民营企业，创造的财富都是国家的财富、社会的财富，对于民营企业的发展应该减少制度上的障碍和制约。

——摘自2009年12月蒋锡培在第八届中国企业领袖年会上的演讲

背景分析

在蒋锡培看来，国企与民企的关系就像黄鳝和泥鳅的关系，一缸黄鳝有10条泥鳅进去就活了。原因在于它们在一起产生了互补作用，只有黄鳝在一起的时候它们是不活动的，这样就缺少了氧气的吸入，黄鳝很容易死去；而泥鳅是个活跃分子，放到黄鳝里面，可以带动黄鳝一起活动，这样黄鳝就不会很快死去；而且，泥鳅还有较强的清污能力，能起到净化水质和增氧的作用。

国企和民企之间的关系也是这个道理。在一个领域，国企太多了，形成了垄断，必然会导致没有充分的市场竞争，管理和投资出现低效率。长此以往，竞争力会弱化，一旦外部竞争者进入，行业就会面临生死存亡的危险。而民企就是一条泥鳅，可以加速竞争，带动国企这条黄鳝运动，从而提高存活率；相反，如果赶走了民企，国企也会无为而败。

作为企业体制变革大师，在蒋锡培的推动下，远东经历了乡镇企业、混合所有制和股份制等多种形式的企业所有制形式，蒋锡培对于不同所有制的企业组织形式颇有心得。“我觉得今后经济发展的模式确实有很多的可能，有国有和民营合作的，也有国有和外资合作的，形式会非常多。关键是什么样的领域、什么时候、什么样的企业选择什么样的方式，必须要比较清楚。

“作为政府，要倡导公平合理的竞争环境。就像温家宝总理说的，在中国合法注册生产经营的所有企业都是中国的企业，都享受国民待遇。关键还是在各级政府一定要以市场经济的规律办事才可以；如果不这样的话，就要付出沉重的代价。以前全是国有企业，比较落后，改革开放30年，民营企业有了发展和投资的可能，不断成长发展，最后共同促进了中国经济的大发展。”

行动指南

市场有效的手段就是竞争，没有竞争，所有的企业都会败落。

2月23日 “企业就是孩子”

对政府来讲，企业就是孩子，需要呵护，犯了错，该管也要管。

——摘自2009年1月蒋锡培接受《中国经济时报》采访时的谈话

背景分析

蒋锡培形象地把企业和政府的关系比喻成孩子与父母的关系，孩子犯错了，不能一棒子打死，在当今中国社会，一定要营造鼓励创业、崇尚成功、宽容失败的环境。

“企业是这么重要，没有企业就没有就业，没有就业就没有收入来源，没有收入来源就没有社会稳定，没有国家繁荣和富强。”

2008年由于一系列产品和言论事件，一直以来不佳的民营企业舆论环境再次被拉向低潮，“民营企业为富不仁”、“缺乏良心”等各种质疑此起彼伏。身为中国企业联合会、中国企业家协会副会长的蒋锡培在民企遭遇信任道德危机时，鲜明地发表了自己的观点，受到了舆论的关注——社会应对企业家的个人错误持宽容态度，不能人为地放大到企业家群体。

“我们没有辩证地、客观地和前瞻地看这些问题。某种程度上，企业家有很多优点，如企业家精神、责任感等。很多国家可以把做得非常好的伟大的企业家看成是整个国家的英雄，我们为什么不可以宽容一些呢？任何一个民营企业家，做到今天都非常不容易，他们的一些想法和

观点只不过是内心的一种感受，而且他们也敢于把这些真话说出来，指出现在的一些矛盾。”

蒋锡培举例说，比如张茵在2008年“两会”（全国人民代表大会和中国人民政治协商会议）上提出的，关于劳动密集型企业应取消无固定期限劳动合同的提案。在金融危机时期，90%以上的企业都对这个规定有想法，只不过是她把这些想法说出来了。比如王石，他自己实际上做了很多慈善的事情，但他在地震后关于捐款的话仍然引发了大众的指责。有些媒体可能误解了他，至少没有善意地去理解他。

“当然，比如三聚氰胺事件，三鹿的相关领导们毫无疑问必须付出代价，他们应该受到法律的追究，因为他们的行为可以说等同于谋财害命。但是对于一些因为管理不善出现问题的公司，大家应该给予宽容，让它们有纠错的机会，不必非得把它们打入地狱。还需要重视的是，行业龙头企业，除了公司本身的影响之外，它们还会影响到相关的产业链，处理这些企业的重大问题就更要慎重。”

行动指南

营造和谐的企业和社会关系，宽容对待企业家。

2月24日 红色民营企业家

2002年6月3日，在中共江苏省代表大会上，宣布我当选十六大代表时，我激动地都站了起来。因为所有的候选人都非常优秀，何况我是以一名民营企业家的身份在当时得到了这么高的认可。而且我知道十六大代表意味着什么，我真的是情不自禁。财富的增加，财富的积累，当然是一种认可，但光是这样还是不够的，因为作为一个企业来说，它需要得到更多的、更广泛的认可。

——摘自2008年9月蒋锡培接受《南方都市报》采访时的谈话

背景分析

2002年11月8日，在中国共产党第十六次全国代表大会上的亮相，成为蒋锡培人生难以忘怀的记忆。在江苏省选举十六大党代表的会议上，身为远东控股集团总裁的蒋锡培担心自己“选不上”，当他确认自己的名字在名单上时，顿时从会场的座位上站了起来，神情激动不已。在江苏省出席中共十六大的68名代表中，蒋锡培是唯一的一位以民营企业家身份当选的。

当选十六大代表后，《南方周末》如此评论蒋锡培——白手起家的亿万富翁、游刃有余的“红色民营企业家”，都不足以概括时代赋予蒋锡培的意义。拥有能力、财富与机遇的蒋锡培，应该被视为推动中国社会政治平权的直接参与者与首批收获者。之后，蒋锡培获得多种高级别的荣誉和社会职务，如中国企业联合会、中国企业家协会副会长等。

由于中国传统商业文明的缺乏，历史上商人的地位并不高，富而不贵，犹如幼子抱千金行走于闹市之中。因而历史上，中国商人喜欢从政，成为“红顶商人”，通过政治与资本的联合，扩大产业规模，其中最典型的代表就是胡雪岩。

对于“红色民营企业家”的称号，蒋锡培并不讳言，在他看来，现代“红色民营企业家”与传统“红顶商人”有着天壤之别。首先，创业方式不同。“红色民营企业家”是在国资一统天下的背景下，依靠自主创业，同时在体制改革上寻求了政策一定程度的支持下发展壮大的，而“红顶商人”是权贵与商业的结合，容易导致腐败和寻租，是一种不公平的竞争。其次，企业使命和愿景不同。“红色民营企业家”怀有崇高的信念和使命，承担更多的社会责任，实现了企业与客户、员工、社会和政府的共同和谐，而“红顶商人”是剩余价值最大化，只有少数相关利益方受益，不可持续。

更为重要的是，当时，中外媒体对“红色民营企业家”蒋锡培赋予的时代意义和符号——“这位民间资本所有者被执政党和政府认可，深刻暗示着中国在对于民营企业的判断和认知上迈出了里程碑式的一步，在经过了长达几十年的计划经济影响后，民营资本和民营企业的经营环境从此开始不断湿润和松动。”

行动指南

民企与时代共进，财富的增加需要社会、组织的认可。

2月25日 做当荣之事，拒为辱之行

企业最大的敌人就是自己，最坚固的堡垒往往从内部被攻破，因而，我们要加强社会主义荣辱观的学习，引导奉献精神，从而掀起学习活动的高潮，把“八荣八耻”融入远东精神，努力在具体的岗位实践中牢固树立社会主义荣辱观，做当荣之事，拒为辱之行。

——摘自2006年4月30日《远东报》

背景分析

2006年是远东创百亿工程至关重要的一年，同时也是组织变革、推进集团化运营管控的关键一年，然而，企业内外部出现的一些因素让蒋锡培有所警惕。

一是从外部来看，由于原材料价格不断上涨，成本波动较大，整个行业生产经营形势严峻，稍有不慎，将可能会造成十分困难和被动的局面。二是在企业内部管理方面也存在不少问题，不良的思想有所抬头。如有些干部责任心不强，没有把权力当成责任，贪图享受，不思进取；某些部门大局观念差，推诿扯皮，职责不清，甚至越位、错位；个别职工道德缺失，得过且过，责任心不强。

“在市场竞争如此激烈的形势下，所有这些问题都极大地影响和挫伤了职工的积极性、主动性和创造性，从某种程度上制约和影响了企业的快速、健康、和谐发展，如果不解决这些问题，那么我们远东将在发展的紧要关头丧失优势，落在别人后面。”

为此，蒋锡培号召把“八荣八耻”融入远东精神，提高管理效率。“企业精神有一个长期形成并不断发展的过程，我们必须认真结合企业实际，深入学习领会“八荣八耻”的社会主义荣辱观的深刻内涵，不断塑造具有时代特色的企业精神，使企业精神的培育保持与社会精神同步发展，不断提高。”

首先，我们必须有一种团结奋斗的团队精神。在现代世界经济一体化的今天，只有企业上上下下齐心协力，扭成一股绳，心往一处想，劲往一处使，形成一种无坚不摧的合力，才能战胜发展过程中的一切困难，最终赢得市场成为市场经济的赢家。作为普通职工更要敬业爱岗，自觉干好本职工作。

其次，还要有敢创人先、争创一流的开拓精神。作为一个融入世界经济一体化的中国企业，必须结合企业所处的新环境，建立具有市场经济特色和体现时代个性的企业精神和价值观念，彻底破除自我封闭与墨守成规的思维模式和保守思想，培育和塑造新型企业精神。

行动指南

把“八荣八耻”融入企业，培育和塑造新型企业精神。

2月26日 最朴实的就是最深刻的

邓小平以“摸着石头过河”的改革开放的勇气，推动了中国经济近30年的振兴；“不管黑猫白猫，捉到老鼠就是好猫”，是“实践检验真理”最朴实的注脚；“发展才是硬道理”，其实最朴实的语言，就是最有效的理论。邓小平理论的风格就是不需要花太多精力去学习理解，一眼就能看明白，最深刻的理论往往是看一眼就明白的朴实理论。

——摘自2010年11月蒋锡培的微博

背景分析

“发展才是硬道理”、“科学技术是第一生产力”、“不管黑猫白猫，捉到老鼠就是好猫”、“摸着石头过河”，这些朴实的话却蕴涵了深刻的道理，对蒋锡培的影响非常之大。

一直以来，中国改革开放的总设计师邓小平是蒋锡培的偶像，蒋锡培不仅从邓小平理论中学习到了战略、管理等一系列红色思想、理论和文化，同时他也汲取了邓小平理论的简洁朴实有效的风格，并运用到了管理实践中。如用最短的话表达最要紧的观点，用最短的时间去高效处理事务，这形成了远东简洁高效的管理风格。

蒋锡培高考失利后就去当钟表匠，然后开始一步一步创业，可以说，虽然不是科班出身，但是从实践的商场中学习走来，他上的是一所“商业大学”，交了很多“学费”，付出了汗水和时间，但是得来的是真知灼见。蒋锡培的管理特点也是朴实、实用和高效，抛弃假话、大

话和空话，他的管理思想从商业实践中来，然后经过高度精练还原，形成规律性和可操作性的内容，最后落地到经营和管理实践中。

如关于实践的重要性，在《员工手册》中，蒋锡培在致全体员工的信中这样写道："实践是您水平提高的基础，它充分地检验了您的不足，只有暴露出来，您才会有所进步。实践再实践，尤其对青年员工十分重要。只有实践后善于用理论去归纳总结，才会有飞跃的提高。"

关于倡导简洁的管理风格，蒋锡培经常推荐公司员工读的一本书是《幸福金钥匙》，这是远东企业文化的系列学习资料。蒋锡培在序中说："我们都有很多事情要做，如果事情可以用最简练的语言来陈述清楚，这就无异于延长了我们的生命。"他最后强调："如果人们能学会用最少的语言给予别人最多的思想，那么，人生会变得多么美好。"

行动指南

抛弃"假大空"，伟大源于朴拙。

三月“和灵”之舞



3月1日 “树根”代表着百年根基

如果说人才、技术、产品等因素是企业现阶段的核心竞争力指标，那么这些因素背后的企业文化则是一个企业能够长寿的生命力指标。很多看上去身体很棒的人，很多看上去很红火的企业，常常在突然间就倒下再也起不来了。这样的人、这样的企业犹如一棵挂满果子的大树，而树下的根系已经不能给大树提供营养和水分了。所以一个清醒的企业家，往往盯着的是“树根”的健康，“果子”代表的是一年收成，“树根”则代表着百年根基。

——摘自2008年1月蒋锡培接受媒体采访时的谈话

背景分析

蒋锡培给外界最大的印象是一位电缆大王、投资大家和慈善家，然而，对于企业文化体系的构建和践行，他始终不倦，并颇有心得，是一位名副其实的“文化”老板，他总结出一套“文化果树论”。

“远东发展21年来，有很多经验可以总结，包括战略、营销、人才等，但我想说的是，企业文化至关重要。我们经常把远东比喻成一棵树，战略就是树干，战术是树枝，品牌是树叶，企业文化就是树根，利润就是果实。远东这棵树，从小到大不断成长，关键在于企业文化的根埋得深，为整个大树成长汲取营养，如果按照这种趋势下去，百年长青也是可以实现的。”

在蒋锡培看来，一个没有文化底蕴的组织，会显得浮躁与媚俗，就

没有了凝聚力和向心力，就留不住人才；一个成功企业，必然有一个良好的企业文化作为支撑。远东之所以能取得目前的成就，得益于“和”与“灵”的企业文化。我们把“和”定义为保持和谐、和睦、合作、均衡关系以维持安全稳定状态的一种处世哲学，“灵”引申为与时俱进、灵活应变、不拘一格的一种经营艺术。

远东的多元化企业文化建设，将企业文化塑造和企业发展有机结合起来，对内锻造了富有挑战性的企业团队精神，增强了执行力、凝聚力，对外迸发出无穷的整体创新力和亲和力，最终形成强大的整体核心竞争力。同时在这个基础上，不断丰富充实企业文化，以文化的持续力量，实现远东事业的健康、快速、持续发展。

2008年7月6日，对于远东的每一位员工来说都是有纪念意义的日子。这一天，中国企业联合会、中国企业家协会授予远东“全国企业文化示范基地”荣誉称号。“全国企业文化示范基地”是我国企业文化建设领域的最高荣誉，入选企业必须具有独到经验及创新成果，远东的当选开了中国民营企业获此项荣誉的先河。

行动指南

成功的企业都有一个成功的内核，那就是企业文化。

3月2日 内化于心，外化于形

企业管理的最高境界，是通过企业文化来影响和激励员工完成组织目标。企业文化并不是高层的一己之见，而是整个企业的价值观和行为方式。只有全体员工认同的企业文化才有价值。企业文化建设的关键在于要让文化从抽象到具体，从理念到行动，从口头到书面，从认同到理解，从理解到执行。让企业文化内化于心、外化于形。

——摘自2011年7月蒋锡培接受《中国经营报》采访时的谈话

背景分析

在一些管理者看来，企业文化有些软，看不见，摸不着，对其在组织中所起的作用持怀疑态度。但蒋锡培认为，企业文化属于软实力，是无形的，是一种价值观、愿景和精神等思想的整合，实际上是组织的先导和灯塔。“很多管理书籍提出‘渠道为王’，我认为，要打造百年企业，还是‘文化为王’。”

什么能让组织的所有员工共同发出一种声音？什么才能使得团队万众一心？什么才能牵引团队的思想？答案就是组织的文化，文化的极致可以做到“建立信仰、凝聚人心、牵引思想、统一行为”。优秀的企业文化可以削减管理成本，提高管理效率，推动组织较快实现目标。

中国企业对于企业文化越来越重视，但是存在一种误区，即为做而做，形式大于内容，各种价值和理念层出不穷，似乎企业文化能“喊出来”，能“设计出来”。事实上，说到底，管理在于细节，而企业文化

在于落地、宣贯和实践。

企业文化如何“落地”，说到底企业一把手言行举止首先要落地，企业一把手的思想理念、行为规范首先要符合组织的价值观和文化理念，只有这点做到了，企业文化才会有说服力。推行企业文化最有效的方式是讲故事和案例，特别是企业领导的故事和案例，这是抓住企业员工内心的一把“钩子”，没有了故事和案例，企业文化就显得那么苍白。

以远东为例，远东倡导一种学习文化，打造学习型组织。无论官位大小，地位高低，在蒋锡培看来，“三人行，必有我师”。从企业领导者贯穿到整个组织，远东视学习为员工最大的奖赏和福利，远东斥巨资打造远东大学，每年投入上千万元开展员工的培训。

行动指南

企业文化就像一座大熔炉，它是商学院培训不出来的，也是咨询公司设计不出来的，而是企业的老板和员工一点一滴实践出来的。

3月3日 “和灵”是迈向成功的大智慧

企业持续发展的动力，源于良好的企业文化。百年老店之所以能多年持续发展，是与不断探索并构建创新的企业文化分不开的。远东创业史，也是一部远东心灵史，企业的竞争，表面上看似乎是争夺资源、争夺市场，而其本质是理念和文化的竞争，谁拥有代表先进生产力的理念和文化，谁就能在竞争中把握先机。理念和文化决定行动，行动决定结果。文化是企业竞争力的灵魂。

——摘自2006年10月蒋锡培的博客文章

背景分析

现在很多企业提出要做百年老店，可往往事与愿违，很多企业在口号声中倒下了。归根结底，还是企业文化的问题。蒋锡培由此感叹：“百年企业靠文化。一流的企业文化能够锻造一流的核心竞争力，一流的核心竞争力又能铸就一流的企业。”

在20多年的创业实践和总结思考上，远东人打造了远东企业文化的精髓——“和与灵”。“和谐”是美的最高形态和终极形式，“灵”是竞争的最有效战略和策略，“和与灵”是个人与组织迈向成功的大智慧。

远东的企业文化继承了中国传统文化中以“和”为本的传统思想，而且在多年的经营实践中摸索总结出了以“灵”为术的文化方法论。“和”集中体现在“五个满意”和科学的企业发展观上。“五个满

意”是指让客户满意、员工满意、股东满意、政府满意、社会满意；科学的企业发展观是指以利润、销售回款增长、资产周转速度、资产负债率为主要考核指标，推行稳健的财务政策，坚持短期发展和中长期发展相结合，坚持产业经营和资本经营协调发展，保持有形竞争和无形竞争能力同步提高。

“灵”的方法论则表现在三个方面：发展生产力，谋求经营机制的灵动；提高应变力，培育治理结构的灵敏；倡导先进文化，塑造远东员工的灵魂。

在两者的关系中，“和”是远东文化的核心，在企业的多次制度变迁中被反复印证是有益的、有价值的企业理念；“灵”是远东文化的方法论，是在以“和”为本的基础上的文化表现形式。“和”与“灵”是远东企业文化的核心和精髓，正是在这种企业文化的推动下，远东不断发展壮大。

行动指南

以“和”为本，以“灵”为术。

3月4日 传统文化是宝藏

中国的企业家很幸运，因为我们的祖先圣哲给我们留下了儒家、道家等文化瑰宝，使我们在进行企业管理时增添了很大的智慧。企业经营管理中所遇到的各种问题，也就是社会中所存在的问题的反映。传统文化主张中庸、以柔克刚，是企业化解矛盾的重要手段。

——摘自2010年10月蒋锡培的微博

背景分析

2006年，在蒋锡培的推动下，远东曾经在中国企业界掀起了一场大讨论——中国企业向谁学习，并由原远东副总裁、现远东首席投资官卞华舵执笔撰写了《大思维——中国企业向谁学习》一书，书中提出了企业管理的五大智慧源泉，其中第一个就是中华古代文化。

作为一位现代企业家，蒋锡培酷爱国学和中华传统文化。在构建企业精神和企业文化体系的过程中，如何汲取中国优秀的传统文化和国学精粹，融合西方先进的科学技术和管理思想，在企业经营管理实践中，探索和建立远东经营管理模式，是蒋锡培一直思索的重大课题。

为此，在每年的重大培训中，他都会邀请国内著名的国学大师来远东作演讲，进行中国传统文化和思想的培训。通过研读学习《大学》、《论语》、《中庸》、《孟子》等儒学典籍，提炼解析“仁爱”、“中庸之道”、“人和”等文化精髓，远东的企业精神和企业文化有了源源不断的精神食粮。

可以说，远东“和与灵”的企业文化处处透露着中国文化的韵味。其中，“和谐”是儒家思想的核心，“灵”是道家思想的精要，与“易学”智慧血脉相通；“和与灵”与佛学教义及精神指向一致，“和与灵”体现了易学、儒学、道学、佛学的精神。

以“和”为例，在儒家的“中庸”、道家的“无为”和佛家的“慈悲”之中，都诠释了“和”的哲理。儒家突出“人和”，在哲学上主张“天人合一”，在政治上主张“中庸之道”、“和而不同”，以处理社会矛盾。道家突出“天和”，主张“人法地，地法天，天法道，道法自然”，提倡“无为而治”。佛学则讲究避世超尘，修三千大世界即宇宙的“和谐”。

“从国学联系到远东的企业文化，我们把‘和’定义为保持与企业利益相关者的和谐、和睦、合作、均衡关系，以维持企业持续安全稳定发展，并顺应市场经济及社会发展规律，和时代的发展相互呼应的一种企业世界观。”

行动指南

寻和谐之源，探企业文化之根。

3月5日 “灵”的方法论

“灵”原指依附于生命机体的活力，后引申为灵活、善变、适应，亦指智慧、精准、快捷等意，并成为一种经营艺术。

——摘自2005年8月蒋锡培在亚太华商领袖论坛上的演讲

背景分析

孙子曰：“水因地而制流，兵因敌而制胜。故兵无常势，水无常形，能因敌变化而取胜者，谓之神。”这句话道出了“灵”的哲学特性。

西方近代辩证法和中国革命历程，都从理论与实践的角度突出了灵活解决矛盾同一性和斗争性的一面。例如，黑格尔阐述了对立面转化的规律；毛泽东思想在解决矛盾的相互依存和转化问题时，反对惯性和僵化，力争灵活以实现矛盾的双赢。联系到做企业，蒋锡培把“灵”定义为与时俱进、灵活应变、不拘一格、出奇制胜的一种经营方法论。

凡事都要讲辩证法，在远东企业文化完善过程之中，蒋锡培认为，办企业不仅要靠和谐，同时也要灵活善变。作为一家民营企业，处于高度竞争的市场中，如果只是片面地讲究和谐，不思进取，一味求和，“那这个企业就要死掉了”。在“和”的同时，必须要灵活善变，不能不讲原则地和谐。因此，蒋锡培在远东企业文化体系中，又补充了一个“灵”字。

一个“灵”字，精准概括了过去几十年来包括远东在内的民营企业的发展史和变革史。众所周知，由于中国推进渐进式的改革开放，市场经济从不完善到相对发展，走过了一条探索之路。面对气候、环境和土壤的变化，企业必须灵活应变，适应环境，顺势而为，与时俱进。没有“灵”，企业就会寸步难行，或者处处碰壁。

可以说，“灵”的方法论不仅是远东的企业文化方法论，同时也是绝大多数民企的心声，但远东最早总结出来，形成了自己的方法，并将这种营养吸收到了企业文化的根基中。

“和”与“灵”，是远东企业文化的核心和精髓，两者相辅相成，缺一不可。没有“和”，个人与企业、企业与企业、企业与社会便无法良性共生；没有“灵”，则无法把握机遇，让企业不断壮大，并达到最大限度的“和”。

行动指南

灵活应变，适应环境，顺势而为，与时俱进。

3月8日 “三和”之道

“和”有三层含义。第一层含义是和谐，因为任何组织里面总是充满着各种矛盾，怎样把这些矛盾和谐地统一到一起，就不能只强调某一方面，而要强调整体的协调；第二层含义是平和，应该用平和的心态对待事业，要能够抵制诱惑；第三层含义是和睦，要保持与客户的互动，保持与外部环境的互动。

——摘自2005年8月蒋锡培在亚太华商领袖论坛上的演讲

背景分析

在“和”的企业文化理念和价值中，远东追求三个方面的“和谐”，堪称“三和”之道。

一是内部人际关系的和谐。“一人进远东，全家远东人”，为员工建立良好的环境和人才实现价值的平台，建立有竞争力的薪酬体系，构建人力资源增值的机制，让每一个员工及其家属融入公司的经营理念并共享发展成果。

二是外部社会关系的和谐。首先，“一握远东手，永远是朋友”，营造和睦的客户关系，坚持用户至上，创造世界名牌，让客户满意，为顾客提供优质的产品和服务。其次，是竞争关系的和谐。远东在市场竞争中处处体现着“和”的哲学，讲究共生共荣、共享共赢。作为行业龙头企业，远东引领电线电缆企业发展，共同做大市场蛋糕，共同分享经济成长，共同维护行业秩序，提高产品质量。最后，“一心创伟业，诚

信谋发展”，实现政府和公众关系的和谐。一直以来，远东全方位履行企业社会责任，从创业之初就开始帮助身障人士，成立慈善基金。

三是自然关系的和谐。在当今自然资源不可再生的情况下，现代企业也必须走与自然和谐发展之路，坚持绿色战略，实现可持续发展，这是远东重新审视人与自然关系之后作出的理性抉择。

2011年7月17日，2011年全国企业文化年会在北京隆重召开，联想集团柳传志、万达集团王健林、远东首席品牌官徐浩然等企业家出席并发表演讲。会上，中国企业联合会和中国企业家协会发布了2010～2011年度全国企业文化优秀成果和优秀案例，作为中国民企首家全国企业文化示范基地，远东再次荣获全国企业文化优秀成果奖。

行动指南

坚持企业内部、社会和自然关系的和谐，打造百年企业竞争力。

3月9日 首先是“人和”

“人和”是和谐的基础。我一直认为，人是远东最大的财富，我们要把员工凝聚在企业崇高的愿景和使命之下，团结一致，推动员工和组织共同成长，实现企业的宏大目标，这种一致性需要“以人为本”的企业文化。

——摘自2011年7月蒋锡培接受刘晓午采访时的谈话

背景分析

一个“和”字传承了中国古代文化的精华。中国传统文化主张人与人的和谐。孔子提出创造宽厚处世、协和人我的人际环境，并以“仁爱”为原则。这有两条途径，一是“己欲立而立人，己欲达而达人”；二是“己所不欲，勿施于人”。这两条法则成为中国处理人与人关系和谐的“道德黄金定律”。

根据“道德黄金定律”，蒋锡培提出了企业的“人和”观——员工之于企业，正如齿轮之于钟表，齿轮虽微，但绝非微不足道，只要其中一个齿轮坏了，手表也就坏了。作为多元结构的企业要真正实现价值同等、目标同向、事业同心、利益同享，应提倡“人和”的人际关系，重视人的价值，激发人的整体意识，突出人的主观能动性，建立人力资本制度文化，从根本上调动人的积极性和创造性，进而充分挖掘“人”这一最大资源。

一是建立科学的股权治理结构，引入员工持股机制，建立有竞争力

的薪酬体系，建立“事业经理人、人人是老板”的机制，将企业和员工的利益牢牢捆绑在一起，为员工建立良好的发展环境和价值平台，让员工推动企业的充分发展，并实现发展成果的共享。

二是构建和谐的劳动关系，这是企业凝聚力、生产力、竞争力的重要体现，企业只有以员工的合法权益为本，构建和谐的劳动关系，才能充分调动员工的积极性，发挥他们的聪明才智和创造力，最大限度地促进企业发展。

2009年，面对世界金融危机影响的进一步扩大，国内外需求萎缩的残酷现实，作为江苏省和谐劳动关系模范企业，远东始终坚持“创和谐劳资关系，促企业健康发展”的理念，不随意裁减一名员工，相反还要招人，还要提高平均工资收入。

“危急的时候才能考验一个企业文化的成色，金融危机时期，企业裁人是正常的，可以减轻成本负担，但是我们要将心比心，员工为企业作出了那么大的贡献，我们怎么能在最关键的时刻抛弃他们呢？”蒋锡培说。

行动指南

构建以人为本的企业文化。

3月10日 “利他”就是“利己”

儒家的“重义轻利”思想强调要“见利思义”、“取利有道”，既不反对“有利可图”，但又绝不“唯利是图”，进而达到“利他”和“利己”的和谐统一，企业经营之道也应如此。

——摘自2005年8月蒋锡培在亚太华商领袖论坛上的演讲

背景分析

汲取了佛学、儒学和道学营养后，稻盛和夫在企业界中创立了“利他哲学”，自利则生，利他则久。远东实施的外部关系和谐就是一种“利他”的哲学实践，“利他”就是“利己”。

首先远东强调服务“利他”，强调公司利益与客户利益的平衡协调，根据双方利益的共同点建立真诚合作的关系。用真心取得顾客的舒心，用温心取得顾客的顺心，用爱心取得顾客的开心，用诚心取得顾客的放心。

其次是竞争“利他”。儒家提出“四海之内皆兄弟”，所谓“远人不服，则修文德以来之，既来之则安之”。儒家主张文德感化，反对诉诸武力；提倡王道，反对霸道。在蒋锡培看来，作为相互竞争、优胜劣汰的同业企业，如果都只一味追求自身利益最大化，而根本不考虑相互依存的关系，甚至惯于孤注一掷，那么只可能得益于一时。因此，远东在市场竞争中处处体现着“利他”的哲学，讲究共生共荣、共享共赢，不仅指导、帮助国内的电缆企业，同时也注重向国际国内的先进企业虚

心学习。

最后是社会“利他”。人是社会的人，社会关系一旦被建立并被固化，就会规范和影响人类的关系。企业是人的组合体，也是社会的子系统，其发展与社会也是息息相关的。孔子认为，“修己”是手段，“安人”才是目的。

除了利润，企业还应以“仁、义、诚、信”为重，考虑回报社会；除了功利，企业还要有对社会发展的崇高责任感，有救世济民的抱负和忧患意识，以国家、民族以至全人类的整体利益为重。因此，诚信经营、按章纳税、让政府和人民群众满意，既是远东的目标，也是远东生存与发展的手段和前提。20多年来，远东为国家创造了大量税收和就业，并成立了慈善基金，追求企业利益和社会利益的统一。

行动指南

“利他”的行为使得企业获得超越自身的伟大力量。

3月11日 企业文化是管理的最高境界

企业文化建设是企业竞争力构建的灵魂工程，远东长期以来形成的企业文化底蕴、内涵，是企业重要的无形资产，是企业发展的无形基石。

——摘自2006年10月蒋锡培的博客文章

背景分析

在加拿大，十字路口的红绿灯如果出现故障，你会惊讶地发现，在交警没有出现的情况下，4个方向的司机都不会乱开，也不会抢道。每一个方向的路上自觉地过3辆车便停下，让另一条道上的车走，连续过了3辆车后，便轮到下一条道，4个方向有序地轮换，就好像红绿灯没坏一样。这种场景令所有企业管理者感动，当制度出现技术故障时，每个司机却都遵守着公共交通文化和信念，自觉进行自我管理，维护公共交通秩序。

这个案例告诉人们，企业管理最高的境界，是通过企业文化来影响和激励员工去实现组织目标，这也正是蒋锡培希望达到的管理境界。远东企业文化体系和愿景目标随着企业的发展，外延和内涵也在不断创新和丰富。远东创业发展的三个阶段都是在突破思想束缚、企业文化创新的情况下迎来的。

一是20世纪90年代初，远东人最初办企业的想法就是为了解决生存问题，因此确定了“脱贫致富奔小康”的创业目标，活着是企业的最大

战略，企业文化就是解决生存问题。

二是1995年，远东人对企业的未来进行了新的战略定位，就是要做电缆行业的领袖型企业，提出了“做一流企业、当一流员工”的口号，锻造出“永不满足、追求卓越”的企业精神。在蒋锡培看来，1995年是远东历史上具有重大意义的一年，经过了公司上下无数次讨论交流后，公司建立了清晰的文化战略及整体发展战略目标，提出了“5个满意”的口号：让员工满意、客户满意、股东满意、政府满意、社会满意，连起来就是“5个满意，和谐发展”。

三是2000年，远东人再次对企业的发展进行了战略定位，即建设面向国际的大企业集团，构建出“和与灵”的企业文化基础体系，同时提出了“建立学习型企业、争做知识型员工”的口号，推动了企业的可持续发展。

行动指南

一流的企业对照一流的企业文化。

3月12日 让文化具有黏性

一个没有文化的企业，就像一个没有灵魂的人。我一直认为，精品源于人品，人品好，才能委以重任，才能做大事，才能利国利民。欲打造精品，先锤炼人品，不然打造出来的，不是次品，就是废品，或是危险品。

——摘自2010年蒋锡培的微博

背景分析

思想和价值观是行动的先导。国有大企业经常强调加强员工思想教育，不断提升员工思想意识水平。作为民营企业，远东也非常重视员工的思想教育。然而，思想看不见、摸不着，不少企业无法下手，流于形式，难以真正让员工从思想和灵魂深处接受。蒋锡培认为，个人能否将自己的言行融入组织的文化、战略中，企业文化的宣贯至关重要。因而，企业文化必须渗入员工思想深处，触动员工的思想灵魂，企业文化工程也是“灵魂工程”。

在蒋锡培看来，民营企业文化的塑造和思想教育的内容设计，既要根据社会的整体要求，担当起教育员工、传播先进文化、促进人的全面健康发展的社会责任，又要兼顾企业战略目标及文化特点，起到凝聚人心、提高效益、促进生产力发展的目的。

早期，远东对营销人员采用重奖以进行工作激励，如营销额达到1000万元可奖励一辆轿车。但蒋锡培深知，物质奖励只是一个方面，还

要把更多的精力放在思想工作和企业文化上。物质奖励是刚性的，效果直接；而文化具有黏性，影响力更为持久。

一是实施了“三个三”教育工程，塑造员工灵魂，提升文化力。“三义教育”，即爱国主义、集体主义、社会主义。“三德教育”，即社会公德、职业道德、家庭美德。“三观教育”，即世界观、人生观、价值观。通过系统地开展企业思想政治工作来全面推进实施企业文化战略，让公司的企业理念、使命和价值观深入人心，深入每个营销人员中，让他们流淌着远东的“文化血液”，跳动着远东的“文化脉搏”，成为真正的远东钢铁营销大军。

二是远东投入巨资对营销人员进行全方位的培训，为营销人员传输积极的工作观——诚信为本，激情工作；树立新的营销理念——地球是市场，用户是上帝，同时又用这一理念指导营销谋略——信息是财富，商誉是灵魂。为了解除营销人员的后顾之忧，远东建筑了“凝聚力工程”，做好后方保障工作，举办“魅力夫人培训班”。

行动指南

推动思想教育，打造“灵魂工程”。

3月15日 企业文化“三步走”

一年企业靠运气，十年企业靠经营，百年企业靠文化。企业文化由软硬两个层面构建，硬的是制度、管理文化体系，软的是思想、价值观文化体系。两者关系紧密联系，硬的制度、管理约束员工行为，软的思想和价值观激励员工创造，软硬必须结合，形成企业的两股强大推动力。

——摘自2008年7月蒋锡培在全国企业文化现场会上的发言

背景分析

2008年7月6日，对于远东的企业文化建设来说是一个里程碑式的日子。这一天，中国企业联合会、中国企业家协会授予了远东“全国企业文化示范基地”的荣誉称号。

远东如何打造一流的企业文化，这引起了全国企业界、学术界和新闻界的关注，在这次由中国企业联合会、中国企业家协会联合主办的“全国企业文化现场会”暨国内首家民营企业“全国企业文化示范基地”授牌仪式上，蒋锡培提出了企业文化“三步走”的路径。

第一是建立企业文化战略。企业要实现可持续发展，必须要有一个长远的发展目标和发展规划。而且只有得到全体员工的认同，才能发挥出应有的导向作用。远东制定企业文化发展战略，引入企业识别系统（CIS）等多种措施，通过积极开展企业战略文化建设，进一步理清管理思路，明确企业的发展方向，激发员工的工作热情。

第二是构筑共同愿景，告诉人们“企业将成为什么”，愿景不同于战略目标——明确告诉成员什么时间能达成什么具体目标。一个明晰的愿景，应该是对企业内外的一种宏伟的承诺，使人们可以想见达成愿景后的收益。20世纪90年代，当远东还是一家很小的企业时，蒋锡培提出的愿景是“引领线缆行业，打造世界品牌”，这样一个令人振奋不已的愿景迅速在股东、员工及其他相关利益者之间进行沟通，达成共鸣共振。

第三是建设企业人本文化。人才是企业发展的宝贵资源，“以人为本”的管理理念不是一句空洞的口号，而是物化为企业选人、用人、育人、留人的重要制度和机制，比如科学的考核制度、灵活的分配机制、公平的用人机制、终身教育的培训机制等；同时要提高员工在企业内的幸福感，激发员工的积极性和主动性。

行动指南

全面推进，重点突破，打造精品企业文化工程。

3月16日 赢在执行

一个企业的个性文化一旦形成体系，就需要传播和落实。如何使企业文化深入人心、指导员工行为，如何将文化落实到管理实践中去，变成实际的工作绩效、全面提升组织的形象、赢得客户的广泛认同，这是企业文化的关键。

——摘自2008年7月蒋锡培在全国企业文化现场会上的发言

背景分析

企业文化如何在远东生根，在蒋锡培看来，关键在于企业文化的落地执行，远东构建了“三位一体”的企业文化执行体系。

第一，老板先行，高层管理人员身体力行。企业文化基于企业家文化，在企业文化建设中，企业家的文化素质类型往往决定着企业文化的类型，企业家是企业文化的雕刻者和塑造者。

纵观远东20多年的发展，与蒋锡培的个人魅力与气魄紧密相连。企业文化的形成过程是企业家个性魅力向团队、企业、社会逐步延伸传播的过程。因此，企业领导者必须身体力行企业的核心价值观，并通过各种方式传播宣贯企业文化，运用企业理念指导经营管理实践，使之内化为员工的实际工作行为和能力。如果领导者自身不能践行企业文化，甚至其行为与企业文化相背离，那么就会使员工产生不信任感，企业文化也会成为一纸空谈，沦为形式。

第二，健全载体，完善制度，保证执行效果。企业文化的中间层面是制度文化，是企业文化的制度体现和载体，这一层面是执行体系的关键，可以量化推进执行。在蒋锡培看来，在培育企业员工整体价值观时，必须建立企业文化推进机制，不断完善健全各种管理规章制度，使员工既有价值导向，又有制度化的规范，从而使员工行为体现企业理念要求，为企业和员工个人的共同目标而努力。

第三，织起一张网，宣贯传播，达成共识。企业文化要想深入人心、扎根于企业，必须建立良好的沟通网和传播网，以充分利用各种机会传播企业理念。远东在内部建立了由正式和非正式的渠道组成的宣贯传播网：一是宣传网，通过远东内刊、OA（Office Automation，办公自动化）办公信息平台和移动商务办公平台传播企业文化和理念；二是培训网，通过远东大学，打造企业文化案例库，对员工进行系统全方位的企业文化和价值观的培训，从而使企业理念更好地传达给内部员工，并使之落实到员工的行为层面。

行动指南

加强宣贯，赢在执行。

3月17日 内外兼修企业识别系统

企业识别系统就是一个企业的“脸面”，我们不仅要注重结构，更要注重内容；不仅要注重设计，更要注重传播；不仅要注重展示，更要注重宣贯。

——摘自2011年7月蒋锡培接受刘晓午采访时的谈话

背景分析

根据长期的创业实践，远东在行业内打造了一套别具特色的企业识别系统，堪称行业标杆。远东企业识别系统企业文化由三个重要组成部分构成，即理念识别（MI）、行为识别（BI）和视觉识别（VI）。三者紧密联系，协同合作，对内产生凝聚力和激励力，对外产生传播力和形象力。

理念识别（MI）是指企业价值观和思想的整合化。远东的使命是“创造价值，服务社会”，宗旨是“全心全意为客户服务”，愿景是“成为现代化、国际化、绿色化、规模化的企业；成为一个备受员工热爱、员工也备感自豪、备受社会尊敬的企业”，而经营理念是“和谐共赢，灵活创新”，企业精神是“永不满足，追求卓越”，工作作风是“坚决服从，快速反应，马上行动”，质量方针是“超越用户期望，创造世界名牌”。

行为识别（BI）是企业思想的行为化，也是一种行为规范系统，能反映企业的管理特色。在价值观和精神的基础上，远东建立了一系列有

特色的企业管理制度和行为规范，如企业培训制度、事业经理人制度、客户满意制度、全面品牌管理制度、质量管理制度等。

视觉识别（VI）是一种品牌识别视觉化。通过企业或品牌的统一化、标准化的展示，传递企业个性和品牌文化。综合“远东”、“和”、“灵”等字的含义及公司的核心价值观主张，远东徽标主要以蓝色为主色调，以白色和灰白色为主要衬托色。蓝色代表科技、创新和进步，中文简称运用现代设计语言进行设计变化，使其具有一定的图形化特征，体现国际化标志的特征，整体呈现出强烈的时代感与视觉冲击力。

行动指南

让企业识别系统贯穿到员工的言行中去，推广到社会公众中去。

3月18日 重感情、重友情、重亲情

“一人进远东，全家远东人”，员工家里的每个人都是远东的一员，都在为远东作贡献，也要享受到远东的照顾和关爱。所以，远东职工家属参加培训，是文化，也是制度。

——摘自2011年7月蒋锡培接受刘晓午采访时的谈话

背景分析

受家庭传统文化的影响，受父母的言传身教，蒋锡培是一个家庭观念和亲情观念非常强的人。自创业之初，远东的发展就具有浓郁的亲情特征。亲情文化使得创业员工精诚团结、互相信任，最大限度地降低了市场交易和管理成本，促进了远东的发展。蒋锡培第一次创业失败后，正是在亲朋好友的资助下，进入了电缆业，进行二次创业，最终实现了他电缆王国的梦想。

家庭成长背景及长期的创业经历使得蒋锡培将这种重感情、重友情、重亲情的风格注入了远东的企业文化和管理实践之中。如倡导“一人进远东，全家远东人”、“人治、法治和情治”等企业文化理念，其中“夫人培训”就是一个典型做法。

2008年7月23日，第五届远东“魅力女人”经理夫人培训班拉开序幕。来自各地的远东分支机构的经理夫人，从20岁到60多岁不等，汇聚一堂，共同学习，共同进步，这使得远东成为首开业内家属培训先河的企业。

在远东的营销发展过程中，营销网络就是以一人、一个家庭为基点向外扩张，再辐射到全国的，这实现了远东文化的当地化。人到哪里，就把远东文化和产品带到哪里，每个地区都有远东人，市场就越做越大。

蒋锡培认为对经理家属进行系统化培训的意义重大、影响深远。经理夫人们的思想、行为、精神状态、专业技能都得到了很好的提升，产生了积极的凝心聚力的作用，是提升软实力的有效举措。“夫人培训”以亲情文化为纽带，加强了总部与营销经理的沟通，促进了管理效率的提高。

“作为远东的经理夫人，她们自己有追求、有需求，希望能够更美、更有作为，这些是内在的动力，我们稍加引导，给她们创造机会，使得她们感觉到人生非常美好，事业很重要，家庭关系要处理好等，促使各种观念和意识与时俱进，这也是一种亲情文化的体现。”

行动指南

以亲情文化为纽带，促进企业和谐团结。

3月19日 榜样的力量

组织内部需要时刻充盈着一种健康的空气，这种空气就是企业文化的环境，这种空气要有正气、和气和灵气，这就需要模范榜样人物带头，远东涌出了一批这样的先进典型人物。

——摘自2011年7月蒋锡培接受刘晓午采访时的谈话

背景分析

特伦斯·迪尔和艾伦·肯尼迪在《企业文化》一书中将英雄楷模人物作为企业文化的5个构成要素之一，足见模范人物在传播企业文化中的重要作用。将那些最能体现企业核心价值观念的个人、集体树为典型，并大张旗鼓地进行宣传、表彰，培育员工的荣誉感和责任感，有利于优秀企业文化的形成和发展。

远东杰出管理人才奖得主、远东先行官赵军法的事迹就是其中的典范。先行官，顾名思义，就是先行出发，打头阵的。1999年年底，公司兴建电力电缆厂（当时叫交联二厂，后改现称），委派赵军法主管工作，这是第一次打头阵；2001年年底，公司收购组建和桥厂，赵军法是第一任厂长，这是第二次打头阵；2007年6月初，低压特种电缆厂拔地而起，赵军法厂长当仁不让，披起战袍，开始了第三次打头阵的征程。

低压特种电缆厂2007年6月18日开始调试设备，7月13日正式产出成品，8月份就完成产值1.52亿元，截至当年9月8日，累计完成产值2.72亿元。这是一个漂亮的首发战。一个有200多名员工，而且80%都是新员

工的生产厂，在短短两个月里，边调试边生产，2007年8月份创造了产值过1.5亿元、现场评比第一、设备评比第二、无一起外部投诉、无安全生产事故的优异成绩，他们是如何做到的呢？

远东对这位先行官的生产管理经验进行了总结，并推广到全企业，这就是“三抓”论。一是抓班子，好的基层管理班子要思想统一、思路清晰、目标明确、执行力强，具有团队精神。二是抓标准，统一共识，而这个标准共识就是远东的各项管理制度。远东的新员工来自各个地区、各个行业，教育背景、生活阅历、工作经验各不相同，对同一个问题的看法往往不同，这造成一种离心力，因而如何将离心力转为同心力，标准和共识非常重要。三是抓方法，一个好的工作方法，可以起到事半功倍的效果。每一项工作都要做到有计划、有落实、有检查。“设备安装、试生产和正常批量投产，各个阶段的主要矛盾不同，我们必须抓住其中主要的矛盾和关键点，盯住不放，快刀斩乱麻地加以解决。”

行动指南

树立企业典型，营造企业健康的空气。

3月22日“兵无常势，水无常形”

“兵无常势，水无常形”，水的力量是伟大的，虽千转百折但终奔向大海，做企业也是这样。

——摘自2011年7月蒋锡培接受刘晓午采访时的谈话

背景分析

蒋锡培的企业文化特性特别像水。古人云：“上善若水，水善利万物又不争。”世界上最善的事物莫过于水。没有水，就没有生命。但是，水滋生万物而与物无争，不求回报。它温和谦虚，总是流向为人们所鄙弃的低下的地方。然而，水最相似于道。水的力量为什么强大？无形胜有形，以柔克刚，坚韧不拔；同时团结凝聚，不同的支流会合二为一，形成江河，力量不断壮大，奔向目标。

江南文化潜移默化地影响了蒋锡培的品格，蒋锡培出生于宜兴市范道乡洋埝村，这个村名带有“水”和“土”，而村子后面恰恰有一条河，蒋家祖辈又沿着河修建了白墙黑瓦的宅院，显得黑白分明。

河水既是老百姓维持农耕、换取温饱不可缺的资源，又能让他们坐船到集镇购买日用消费品。也就是说，他们的生活、生产和自然环境紧密地联系在一起。

在蒋锡培看来，水不是僵硬的石头，它没有常态，能根据地形的变化，不断调整自己流动的速度、方向。它穿过平原时显得舒缓、平静，

遇到蜿蜒、曲折的山沟时，依然可以以令人难以相信的力量向前奔流，而一旦达到高处遇到了有利的地势时，它就能冲破高山峡谷、一泻千里。正像《孙子兵法》中所说的，“兵无常势，水无常形”。

蒋锡培和远东的创业实践充分地体现了水的“灵”性。一方面，他有水的柔和、善变、不激烈对抗的特征，不在改革中犯错误；同时，根据时局的变化和政策的调整，又可以迅速与环境融为一体，使企业迅速成长壮大。如远东20多年来经历了5次改制，正是在不断的环境变革中找到了最适合自己发展的机制和模式。而且，在激烈竞争的电缆市场上，他又以水滴石穿、坚韧不拔的精神，冲破竞争对手的防线，带领远东把电缆推销到全中国，连续13年成为行业龙头。

行动指南

如果前面是高山，就灵活地绕过去；如果前面是平原，就充满激情地漫过去；如果前面是张网，就慢慢地渗过去；如果前面是闸门，就停下来等待时机蓄势！

3月23日 渗透力

企业文化应该像水一样，滋润企业和员工，渗透到规则和制度难以覆盖的地方，这样才能有力且有效。从经营者的理念和价值观到组织的理念和价值观，最后到全体员工的理念和价值观，三者应该融为一体，最后体现到以市场和客户为导向的战略和管理活动中去。

——摘自2011年7月蒋锡培接受刘晓午采访时的谈话

背景分析

20世纪蜚声管理届的《基业长青》（Built to Last）写道：“高瞻远瞩的公司把它们的理念转化成有形的机制，同时发出持续一贯、加强理念的信号，它们对员工灌输理念，规定必须严密契合公司，并且利用一系列实用、具体的事项创造出一种身属特殊团体的意识。”

在蒋锡培看来，制度是刚性的，文化是软性的，企业文化的作用在于渗透到刚性的制度难以达到的角落，推动管理效率的提升。所以，企业文化体系的构建和理念的提出，对于企业来说并不是难题，难在知易行难，流于表面，高投入看不到回报，这成为企业的一大通病。

如何破解这一难题，远东的做法是强调企业文化的渗透力，就像水一样，渗透到企业员工的心中。远东推行“老板垂范”、“文化落地”活动，通过“文化下车间”、“文化到前线”，将企业文化渗透到每一个营销人员、车间工人的心中。

企业文化说到底也是做人的学问，老板如何做人，员工如何做人。远东倡导“和谐”和“真诚”的企业氛围，蒋锡培身上有一种亲和力，他的办公室外，没有秘书帮他挡掉来访者。似乎只要愿意，并且知道他在办公室，谁都可以敲门进来。这种事情让他应接不暇，但是他却总能保持友善。这种风格传导到企业，就形成了“一握远东手，永远是朋友”的和谐客户文化。当人们拨通远东员工的手机和座机时，就会响起温馨的彩铃声，“全心全意为客户服务”是企业的宗旨，体现在远东每个员工的言行之中。

同时，蒋锡培强调时间观念，他的办公室摆着一幅字：“时间最宝贵，你我共珍惜。”他说：“如果人们能学会用最少的语言给予别人最多的思想，那么，人生是多么美好。”因而他要求远东的管理、生产和投资活动也是高效、快节奏的，最大限度地提高管理效率，这也是在延长企业寿命。

行动指南

具有渗透力的企业文化才是有效的，企业文化切忌“空对空”。

3月24日 输出我们的文化

企业真正并购成功，是它能够形成一个所有员工都认同的、比较完整的、统一的文化基础和风格，所以说企业文化建设是产业整合的根基所在。

——摘自《远东发展战略规划》

背景分析

在蒋锡培看来，企业文化根植于各自的组织土壤，然而，在公司扩张发展的战略之下，一个好的企业文化的复制力是较强的。随着企业大规模地开展并购和扩张行动，企业不仅要进行资本、管理的输出，同时也需要文化和品牌的输出，这样才能顺利实现企业外延扩张战略。

一般而言，制度可以定量，文化则是定性；制度是硬的，而文化是软的；制度是表层的框架，是一种壳，而文化是内核。因而企业经营模式、商业模式和管理制度更易于复制，难以复制的是企业文化，这不是理念和价值观的简单复制和输出，关键在于整合企业与被整合企业的重新融合，包括价值观、思想及制度的交流、摩擦和碰撞，最终达到平衡状态。企业在并购扩张时，由于两个企业文化的冲突和矛盾，导致并购成本大量上升，最终导致并购失败的案例比比皆是。

2010年下半年，远东确定了未来10年战略，提出了双千亿目标，即在2020年销售额超过1000亿元，集团市值超过1000亿元。从产品经营到资本经营，从内涵式发展到外延式并购已经成为必然。

当远东以资源整合者的身份开始产业整合时，远东能否拥有强大的企业文化，融合被整合者，这是决定产业整合战略成败的关键。为了实现基于产业的资源与资本互动，远东的管理要素品质提升是核心与重点。这涉及治理结构、管理架构、决策体系、人才与企业文化等方面，而企业文化建设是管理提升的灵魂。

如何提炼总结远东企业文化体系和模式，并使之具有可复制性和可执行性，这项工程成为远东大学的重点工作，其中制度文化模式和管理文化模式研究成为重中之重。

行动指南

成功的并购扩张不仅要输出资本和制度，同时也要输出文化。

3月25日 既学苏商，又学浙商

一方水土养一方人，不同的地域文化培养的人多少有点不同。苏商和浙商有互补的地方，以及互相借鉴的地方。苏商的特点，一是能吃苦，有理想；二是责任感强，还有奉献精神、冒险精神。不过，据我这几年的观察和比较，浙商的冒险精神和风险意识，可能比苏商更为明显。另外，他们抱团的特点也更为明显。

——摘自蒋锡培接受腾讯网财经频道采访时的谈话

背景分析

苏商与浙商，虽然都处于吴越文化影响之下，但是有着明显的差别，这也成为一个热门的商界讨论话题。一是创业风格上，浙商敢于冒险，离土又离乡，经常一个人背着背包出去创业；而苏商比较稳健，离土不离乡，许多企业聚集在本地形成产业群，在一个产业内做透做强。二是体制背景上，浙商多为原生态的民营企业；而苏商多为改制而来，与政府有着或多或少的联系。三是产业选择上，浙商多为轻工业企业、贸易企业，近来转向利润较高的金融和房地产业；而苏商多为重工业和制造业，稳扎稳打，市场规模不断扩大。

蒋锡培是一位苏商，但是他的创业精神和理念集合了苏商和浙商这两大商帮文化的特色，汲取了两大商圈的商业精华。一是冒险精神，早年，蒋锡培高考失利后，从宜兴来到杭州做修表匠，赚得第一桶金，耳濡目染当时浙商敢为天下先的市场风气，这为他日后创业种下了的良好的商业文化和基因；二是商业模式，从创业一开始，蒋锡培就借鉴浙

商“前店后厂”的经验，在业内独创“先设点经营，后转化生产，最终实现规模效益”的营销策略，开创了市场导向经营模式。

同时，蒋锡培深谙苏商之道，扎根电缆业20多年，稳扎稳打，通过5次改制，不断发展壮大，连续十多年成为中国电缆业龙头。更为重要的是，在企业规模迅速壮大的同时，蒋锡培和远东履行了越来越多的社会责任，较好地处理了企业与政府、社会、员工、客户和股东的关系，打造了“和与灵”的企业文化，成为令人尊敬的企业。

行动指南

汲取各地商业文化所长，构建自身企业文化。

3月26日 永葆激情

我是一名远东人，我充满自信，我将战胜恐惧，征服忧虑，抛弃借口。我拥有无限的能量，我有着明确的目标，我不再害怕挫折与失败。今天的我必然超越昨天的我，明天的我必然超越今天的我。

——摘自远东晨会“诤言”

背景分析

每天的晨会，远东员工，包括蒋锡培本人都会朗诵上面这段话，以时时警示和激励自己，这是远东激情文化的一部分。在蒋锡培看来，在个人和组织从成功迈向卓越的过程中，最大的障碍因素是个人和组织的思维及行为的裹足不前。只有时刻坚定信念，拥有梦想和兴奋点，并全力推进执行，才能实现个人和组织的自我超越。从某种程度上来说，这段远东诤言不仅仅是蒋锡培的个性和追求，同时也是远东的个性和追求。

2006年，远东对企业重新进行了战略定位：以电线电缆、医药、新材料三大主业为方向，建设国际化的大企业集团。这个新定位要求企业文化的相应调整，打出“二次创业”的旗帜。不过在当时，企业发展了，员工们一个个富起来了，小富即安的思想开始抬头，一些人满足于眼前的成功，创业激情开始衰退。

彼时，蒋锡培敏锐地发现了组织的这一心理正在蔓延，正在吞噬组织的创新和活力。为此，远东及时邀请国内外有关专家对员工开展“励

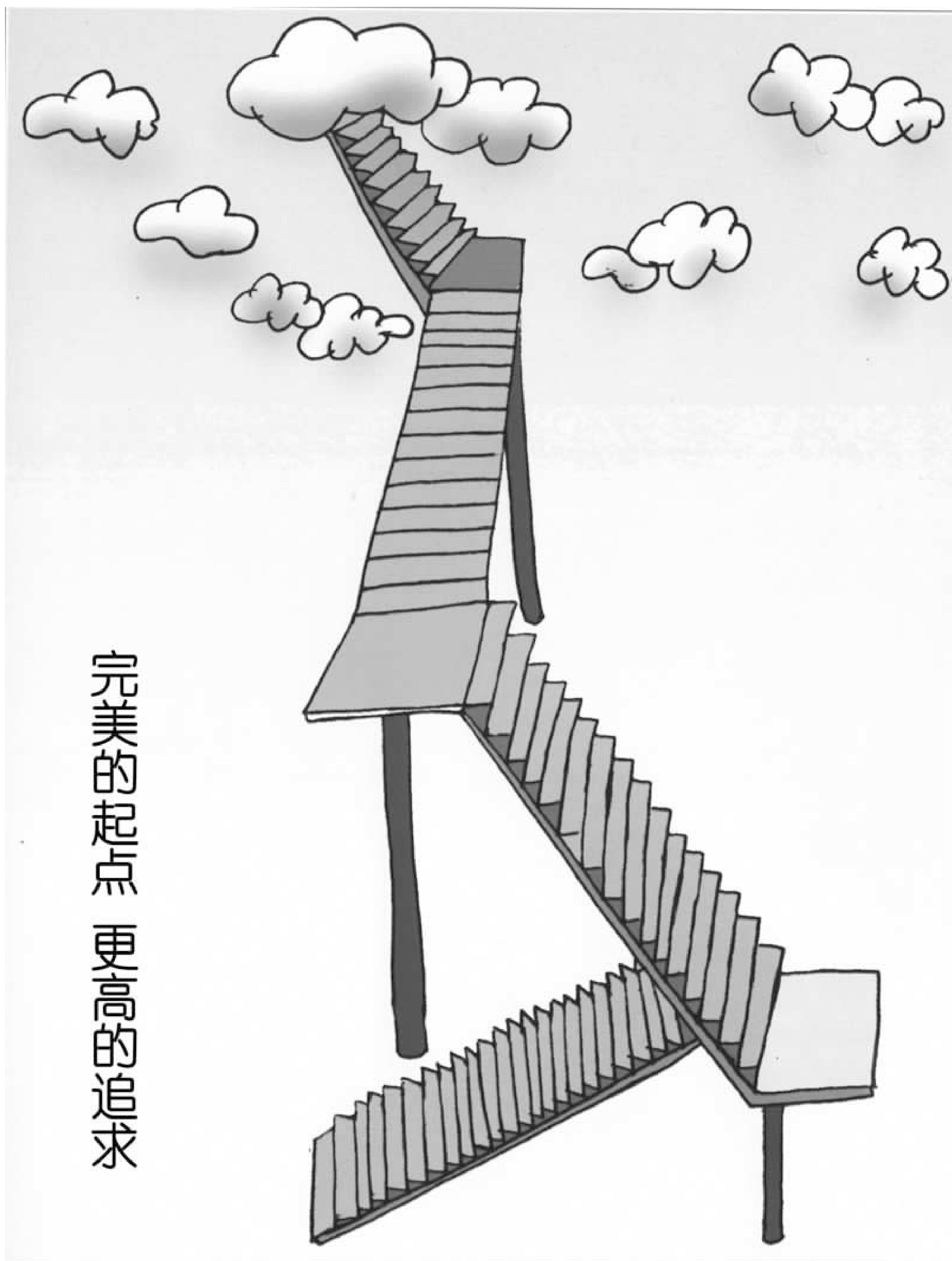
志教育、成功意识教育、危机感教育”，并组织“致富思源，富而思进”的主题演讲活动，重新激发了他们的创业热情。

同时，远东围绕“财富观”进行主题教育活动，提出“一人富不算富，大家富才算富；今天富不算富，永远富才算富；物质富不算富，物质和精神一起富才算富”的理念。远东还把“诚信为本，真情无价”、“一人进远东，全家远东人”、“一握远东手，永远是朋友”等36个理念牌挂到了企业工作、学习的每个场所，持续激励员工树立积极向上的世界观、人生观、价值观。远东还请来培训专家，给员工们进行系统的价值观和生活观教育，激励员工树立远大志向，燃烧激情梦想，投身于远东的创业实践中。

行动指南

永不满足，追求卓越，让组织和员工永葆创业激情。

四月 活的战略


完美的起点 更高的追求

4月1日 “过河”理论

30年间企业兴衰存亡史，其实就是一个如何摸着石头过河的问题。摸着石头过河催生了包括民营企业在内的多种所有制企业的发展壮大，一路摸着石头走，它们成长为中国的顶尖企业。企业这个组织在世界历史长河中已经发展成为非常成熟的组织，但是在中国国情和市场环境下，中国企业的发展有可借鉴的经验，但没有可照抄照搬的程式。摸着了石头的企业，也就是把握住了中国企业发展规律和中国经济发展规律的企业，在这30年间脱颖而出。

——摘自2007年3月蒋锡培的博客文章

背景分析

柳传志把制定战略比喻成“找路”，“当踩过3步、5步、10步、20步，证实了脚下踩的确实是坚实的黄土路的时候，则应毫不犹豫，撒腿就跑”。而蒋锡培把制定战略比喻成“过河”，以身试水摸着河里的石头，以较为渐进的方法进行，最后实现目标。

众所周知，蒋锡培是“红色民营企业家”的代表，其战略思维和管理之道受中国改革开放总设计师邓小平的影响巨大。在学习邓小平理论的过程中，蒋锡培应用于企业发展最多的是邓小平的战略执行思维，如“摸着石头过河”、“渐进式的改革”、“稳定是发展的基础”等，由此演变形成他关于民企发展的“过河”理论。

在蒋锡培看来，“摸着石头过河”的企业战略发生在改革开放时

期，中国的市场经济处于发展阶段，市场环境还不成熟。这就像一个人想过一条不熟悉的河，在没有前人经验、没有船只也没有桥梁的情况下，如何能实现过河的目标？在过河的过程中，如何分清这条河哪个地方水深、哪个地方水浅？水深的地方有可能淹死人，而水浅的地方人能够淌水过，这些因素至关重要。因而，企业只能摸着河里的石头，摸索着过河。

远东的5次改制实际上就是“摸着石头过河”，远东紧扣中国经济国情和实际，在不同的阶段摸着不同的石头，在前进中调整，在调整中前进。远东第一次改制是戴上“红帽子”，转为乡镇企业，为大发展获得多种优惠政策；第二次改制是顺应国家乡镇企业改革倡导，推行股份制，激发企业活力；第三次改制是在国企改革背景下，与华能等四大国企组建混合型经济模式，走规模效益之路；第四次改制是再次回购，建立现代企业制度，完善法人治理结构；第五次改制是整体上市，全面对接资本市场，由产品经营向产品经营和资本经营相结合转变。

行动指南

在不确定性的环境下，以身试水摸索着河里的石头，以较为渐进的方法过河是最优战略。

4月2日 生存是胸怀抱负的基础

一个企业处于成长期的时候是没有发展战略的。如果说有，那就是生存战略。就像一个孩子刚生下来一样，连话都不会说，何谈志向？这与我们媒体在讲述成功企业的故事时不一样。媒体经常会说，这个企业刚诞生就有如何如何高远的志向。不能说这样的企业一个都没有，但大多数的企业就像我所说的，是一张白纸，创业初期都是为生存而战。

——摘自2008年蒋锡培的文章《民营企业生存战略》

背景分析

与国外企业战略理论不一样的是，蒋锡培在20多年的创业实践中提出了“活的战略”。主要原因在于，现代企业战略理论形成于西方企业的发展和管理实践，这有一个既定的假设前提，即在一个规范、有序的市场环境中，企业要想在竞争中取胜、要想取得长远的发展，必须有一套清晰的战略，组织员工围绕战略与目标坚定不移地执行下去。然而，对于早期中国企业创业来说，这一假设前提并不一样——中国的市场经济处于不成熟的状态，外部风险较大，因而战略更加倾向于灵活性，“活的战略”就是一个典型。

在蒋锡培看来，远东自1989年年底创建，在一段时期内，远东一直在为生存而战。“抱负是在生存的基础上生长的，活着就是硬道理，一个企业只有好好地活着，才有机会实现抱负。活着是民营企业在成长期最大的战略。”

中国民营企业在改革开放初期的生存环境十分复杂多变，民营企业在成长期夭折的概率远远大于发展期。多少民营企业英雄般地出现，又匆匆谢幕。唯有坚守本分，又不失灵敏的民营企业才活到了今天。民营企业在成长过程中，由于资金、品牌、人力等因素薄弱，企业受外部环境和政策影响较大，任何一个小小的市场风险，都可能与企业的生死存亡联系在一起。在这一阶段，市场和效益是企业最为关注的指标。在中国经济过去30年的发展过程中，当外部政策调整时，企业的生存战略就会自发启动，企业会随着政策的变化作出内部调整，改革机制，适应环境。

远东第一次改制戴上“红帽子”就是典型的生存战略。在远东建厂之初，资金成为发展的大难题。“我曾经为了一笔20万元的贷款跑了一年多的时间，还要有乡政府的财政担保以后，才帮我贷出来。”蒋锡培回忆说。

这个故事使得远东创业团队深刻认识到，民营企业单打独斗难以持续成长，远东要发展，必须要借用外力，尤其是政府的力量。1991年年底蒋锡培接受了范道乡的建议，将自办企业改制为乡办企业，戴上了“红帽子”。

行动指南

“活着”是民营企业在成长期最大的战略。

4月3日 有放弃，才有战略

看到别人一窝蜂进去，很多人也跟着进，并没有自己的想法，这是随大溜。随大溜好吗？有些人说好，因为“羊随大群不挨打，人随大溜不挨罚”。我觉得不管怎样，人都要有主见，进，为什么进；进去后，自己的核心优势在哪里，能坚持多久，能走多远；万一要退，是否有退的余地，不要进去了就栽在那里，起不来。

——摘自2011年6月蒋锡培的微博

背景分析

企业战略涉及一种机会成本（opportunity cost），即一种资源用于一个项目而放弃用于其他项目的机会时，所可能损失的利益。企业作一项战略选择，实际上也要支付成本，当你在选择一个机会时，企业往往会失去另一些机会。

同样作战略选择，西方谈机会成本，蒋锡培谈舍与得的关系。在他看来，民营企业生存发展就要处理好“舍”与“得”这两个字的关系。舍得舍得，有舍才有得。不舍不得，大舍大得。欲求有得，先学舍弃。一个企业作战略选择时，一定要放弃小我的利益，从而实现企业的长远发展利益。邓小平发表“南方谈话”后，乡镇企业出现生存和发展巨大政策空间。1992年，在远东的“小学”阶段，蒋锡培让远东戴上“红帽子”，果断地让远东从民营企业改制为乡办企业。在别人眼里，蒋锡培是个拱手将自己好好的厂子送给乡里的傻子！事实上舍的是蒋锡培个人名分，得的是远东生存空间。随后远东的迅速成长证明了这一战略选择

的价值。

蒋锡培的“舍与得”实际上与当前流行的战略定位理论有着异曲同工之妙。在蒋锡培看来，战略本身就是一种选择，因此定位时要作清晰的取舍，根据自己资源和优势，要确定哪些事是必须要做的，哪些事是要放弃而不去做的，即要有所为有所不为。这样才可以使企业集中精力于自己的优势，集中力量打优势战，这样，企业首先从战略和定位上就超越、领先了竞争对手。

企业经常犯的一个错误就是想做的事情太多，不愿意舍弃。蒋锡培说，企业从做大到做强，从成功到成熟，必须充分认清自己，做好定位，做自己该做的事，没有放弃就没有定位，没有放弃也就没有战略。

行动指南

全方位认清自己，选择放弃，在战略和定位上领先对手。

4月4日 不做卖不掉的产品

第一次创业赔掉50万元，那是一个天文数字。一下子，不说是从天上掉到地上，也算是从半空中掉到地板上了，所以压力很大。当时有点想不明白，过后一两年想明白了，因为钟表行业技术要求太高了，这点资本远远不具备做钟表零部件企业的条件。

——摘自2009年7月蒋锡培接受中央电视台《财富故事会》栏目采访时的谈话

背景分析

战略大师迈克尔·波特说："制定战略很重要的一步，是企业家必须花心思好好界定企业所经营的产业。"产业选择对企业的生存和发展至关重要。对于产业的选择，蒋锡培早年在创业时有着刻骨铭心的记忆。

1985年，蒋锡培在赚到人生第一桶金28万元后，有了更大的目标，即建立为钟表厂提供零部件的仪表仪器厂。1985年10月份他回到家乡，在家里面放了两个冲床，占了一间多房子，就算一个小工厂，白天黑夜没日没夜地干。

但是不幸的是，他的第一次创业失败了。在第一次巨大的创业挫折之下，蒋锡培一直在思考：修钟表赚这么多钱，选择去做定时器，按道理来讲，与修钟表这个行业还是有关的，但是为什么亏损了呢？

蒋锡培接受中央电视台《财富故事会》采访时说：“一开始就是做定时器里面的发条。定时器相差个5分钟、10分钟也没有关系。但是光做定时器不行，还要做闹钟里面的发条，可那个时候我们的生产手段非常简单，很难把控这样精密的技术。所以选择这个我觉得还是有问题的，因为我不具备这样的生产条件、检测条件。”

1987年是蒋锡培最难熬的一年，痛定思痛，他在产业选择上总结出不能做卖不掉的产品。那时电风扇靠线绳开关拉，一台电风扇100多元，如果安定时器的话，需要加10元，老百姓感觉不划算，拽着绳子一开一关也很方便，没必要花这个钱。而且对电风扇企业来说，如果加定时功能，不但要采购定时器，还要重新设计相关面板，提高造价，因此也没有积极性。这样，定时器功能就与市场需求不匹配。

这次创业失败后，蒋锡培进入电线电缆产业，一做就是20多年，远东也成为该行业的龙头企业，产品长期供不应求，这次成功的产业选择，不能不说与他第一次创业失败的教训有关。

行动指南

根据自己的优势，选择足够大的产业，有效控制战略风险。

4月5日 红杉不倒的秘密

作为一个企业，它不可能独立生存于环境当中，它需要非常多的养分，包括空气、土壤，说起来这空气和土壤就是政策、法规、舆论、资本和人才等。一个企业是一个生态链中的一环，它需要自立，更需要合作。

——摘自《苏商领袖》

背景分析

远东《成功金钥匙》一书记载了一个发人深省的小故事。世上仅存的植物当中，最雄伟的当属加州红杉，其中一些红杉比30层的楼还要高。一般来说，越高大的树，它的根理应扎得越深，但科学家发现，红杉的根部只是浅浅地浮在表土而已。红杉是如何长得如此高大，而又屹立不倒的呢？

研究发现，这一大片红杉彼此的根紧密相连，一株接着一株，结成一大片。自然界再大的飓风，也无法撼动几千株根部紧密联结、占地超过1000公顷的红杉林。除非飓风强大到足以将整块地皮掀起，否则再也没有任何力量可以动摇红杉林分毫。

在蒋锡培看来，加州红杉不倒的奥秘就在于整体成长、共荣共生的观念。成功不能单靠自己强大，成功需要依靠别人，同时要帮助更多的人成功，你自己才能更成功。只有建立起像加州红杉般根部相连、充分而又紧密的合作关系，才能创造屹立不倒的伟业。加州红杉的经验对于

民企来说，更是如此。

2004年4月，曾经是中国最大的民营企业德隆轰然倒下，民企迎来了调控多事之秋。宏观调控给民企上了生动的一课，虽然宏观调控并不是针对民企，但民企在宏观调控中付出的成本代价却是巨大的。

改革开放以来，中国的宏观经济已经走过了多个周期，不少民营企业由于资源、人才和资金有限，在发展壮大的过程中，难以抵御周期的波动，被淘汰甚至倒掉。结合加州红杉的经验，蒋锡培总结出，企业要做大做强，单靠个体企业自身的力量是不够的，由此他提出民企“生态论”，生存环境包括养分、空气和土壤，也就是政策、法规、舆论、资本和人才等，要形成一个生态链。民企应该时时刻刻完善和维护这一生态链，如果少一个环节，企业风险就会上升。

2004年7月，在蒋锡培等企业家的号召发动之下，远东等6家知名民营企业，在黄山正式签约，成立了“江苏投资联盟”，这是当时江苏省出现的第一家民间性质的民营企业联盟，抱团取暖抵御危机。

行动指南

营造良好的“生态链”，共生共荣，合作共赢获得持续发展。

4月8日 没有目标很可怕

没有目标很可怕。首先人要有梦想和追求，在读书的时候，就是为了能够考一个好的大学，然后找一个好的工作，再组建一个好的家庭，能够生一个非常懂事的、有成就的孩子。做企业后，就要成为电缆行业的领军企业。今天，我们的目标是在10年内成为全球第一大电缆公司。

——摘自2009年9月蒋锡培在夏季达沃斯论坛上接受媒体采访时的谈话

背景分析

管理和生活一样，都应有目标。蒋锡培在微博上举了一个例子来说明目标的重要性——哈佛大学曾经对在校学生作过一项调查：27%的学生没有目标，60%目标模糊，10%短期目标清晰，只有3%长期目标清晰。30年后发现：第一类学生几乎全部生活在社会最底层；第二类学生生活在中下层，整天为生存打拼；第三类学生生活在中上层；第四类学生成了社会精英或者行业的领军者。“人生没有目标，很可怕；企业要是没有目标，就更可怕。”

彼得·德鲁克说过：“任何企业都应当有一个简单、清晰、统一的目标，它的使命必须足够清楚和足够宏大，从而能够为其成员创造出一个愿景。目标必须清晰、公开，并且反复强调。只有具备明确、清晰目标的企业，才具备强大的发展动力。”

在蒋锡培看来，方向是目标，没有目标就会迷失方向，没有明确目

标的组织很难达成共识。而只有共识才能引发组织共振，共振才能积蓄足够多的能量。目标越明确，动力就会越强劲。确定企业目标是第一步，随后应该进行目标管理。在企业管理中，高层应该把所有管理人员的愿景和目标导入到企业的战略目标和方向上来，在企业这个正确的目标方向上施展才华，以此实现、达到企业的绩效目标。

彼得·德鲁克在《管理的实践》中举了一个例子来说明目标管理的重要性。有人经过一个工地，问那里的3个石匠在做什么？第一个石匠回答："我在养家糊口。"第二个石匠边敲边回答："我在做全国最好的石匠活。"第三个石匠仰望天空，目光炯炯有神，说道："我正在建造一座大教堂。"

无疑，第三个石匠才是真正的管理者。第一个石匠知道他想从工作中得到什么，而且也设法达到目标，但他的目标"近视"，他或许以一天的劳动力换取合理的报酬，但他不是一个管理者。

彼得·德鲁克说，大多数企业管理者都和第二位石匠一样，只关心自己的专业和个人，但这忽略了整体目标，隐藏着危险。因而，企业要鼓励员工精益求精，但专精的技艺必须与企业整体的需求和目标相联系、相结合。

行动指南

确定组织远大目标，激发组织强劲成长。

4月9日 格局决定结局

我们在20世纪90年代的时候选择了电缆行业，我相信这个选择没有错，尽管也有很多行业的龙头企业也发展得很好，但是全社会有多少行业呢？也不多，就算360行也只有360个行业领军企业。而我们选择的这个容易做成规模的行业，竞争这么激烈，但我们做起来了，这说明我们的战略选择没有错。

现在我们又进入了医药、地产和投资领域，我相信也是正确的战略选择，这对远东来讲至关重要。所谓女怕嫁错郎，男怕入错行，真正能否成为一流企业，与行业选择有很大的关系。如果你选择一个小的行业，这个行业全部给你做了，也许就50亿元，50亿元结算10%的利润也就5亿元，这样的行业细分市场多了。10年以后我们集团要做成1000亿元，不光是靠我们自身发展，还要兼并收购发展等。如果哪一天我们把行业的第二、第三并购过来，我们就是第一了，你做不到这个规模怎么会成为第一！

——摘自2010年6月蒋锡培在远东大学“和谐大讲堂”上所作的演讲《远东的未来》

背景分析

近代中国军事家曾国藩在谈到如何将事业做大时，有这样一句名言：“谋大事者首重格局。”从企业战略来说，格局是一种平台，格局一变，企业再好，也会面临系统性风险。

日本有许多中小企业，专门为跨国公司做定点配套生产，这些企业质量工艺非常好，有非常好的专业化和精细化生产，有的企业甚至家族几代一直在做一种产品，在大客户的采购支持下，日子过得还不错。但糟糕的是，企业成长性较差，几十年如一日，几乎没有多少发展。一旦遇到2008年世界金融危机，跨国公司减少订单或者跨国公司将配套车间转移到中国，这些企业就面临生存风险。在蒋锡培看来，即使效率很高的专业化公司，也面临增长的天花板，如果行业格局一变，就会随之受到严重的打击。换句话说，从某种意义上讲，选择比努力更重要，战略比战术更重要。

蒋锡培曾对媒体表示，企业家最重要的五大品质中，第一个品质就是眼光，站得高，才看得远，有全局角度才有企业高度。2010年在远东10年战略研讨中，蒋锡培从全球化价值链分工的角度分析，提出了令所有远东人激动的目标：电缆业务的规模要成为世界第一。这一战略定位并非拍拍脑袋就决定的一个口号，而是有着扎实的格局支持——未来的全球化就是全球的中国化，中国将成为全球新一轮工业革命的领导者，中国制造业的大并购整合时代已经到来。

同时，支持这一战略定位的内部资源已经具备，远东电缆销售13年成为行业第一，远东营销、管理和文化等成为行业标杆，人力资源不断夯实。用一句通俗的话说，远东这艘企业航母必须到更宽广的大海中航行，才能体现其企业价值。

行动指南

站得高，才看得远，有全局角度才有企业高度。

4月10日 10年战略

企业要创造持续竞争优势，应该首先建立正确的战略思维，明确战略定位。下半年，我们必须将战略规划作为各项工作的重中之重，为远东未来10年发展明确战略方向；我们必须对企业发展全局进行战略分析，确立正确的战略指向，逐步打实企业的战略竞争力和产业赢利模式；我们必须逐步建立多级目标体系，将公司阶段性的战略展望转换成要达到的阶段性具体业绩标准；我们必须认清形势、统一思想、攻坚克难、真抓实干，高效、负责地实施和执行公司的整体战略，为企业更稳健、更快速发展奠定坚实的基础。

——摘自2010年7月蒋锡培在远东党员干部培训会上的讲话

背景分析

随着2010年7月蒋锡培在党员干部培训会上提出制订新的10年战略规划和体系的誓言，2010年下半年，远东组织了历史上最大的一次战略制定和宣贯活动，主题是未来远东10年战略规划。远东极富气魄地提出未来10年的双千亿规模目标——即用10年时间，在2020年销售额超过1000亿元，集团市值超过1000亿元。另外，直接投资规模超过100亿元，管理基金规模达到1000亿元。其中，电缆业务的规模成为世界第一；地产、医药、投资业务进入国内第一方阵；同时，销售收入和净利润每年达到30%左右的复合增长率；员工工资增长速度年均不低于10%。

远东同时也提出未来10年的愿景——成为现代化、国际化、绿色化、规模化的企业，成为一家备受员工热爱、员工也备感自豪、备受社

会尊敬的企业。

这一战略令人惊叹，一般而言，目前许多企业的战略多为短期，少则一年，多则3年，远东未来10年的目标合理吗？能够执行吗？蒋锡培对此信心满满，这一战略制定是根据实际资源、人才团队、科学的产业分析，经过公司中高层广泛讨论，最后在咨询公司帮助下制定的。

在研讨制定10年战略时，远东运用了一个战略模型，即“ECIRM战略模型”[注]，在这个模型中，E（Entrepreneur）是指企业家，C（Capital）是指资本，I（Industry）是指产业，R（Resource）是指资源，M（Management）是指管理，它们构成公司战略不可或缺的5个要素或5个维度，共同组合成为一个以企业家精神和企业家能力为核心的公司战略模型。

“从5个要素来说，远东提出10年战略规划是可行的，得到了全体管理人员和员工的热烈的响应，现在正在全面地贯彻执行下去。”蒋锡培说。

行动指南

思路决定企业出路，眼光决定企业高度。

---

1. ECIRM战略模型，是在系统研究欧美典型公司和中国本土的大企业成长经验之后，和君创业管理咨询有限公司总结提炼出的一个在中国商务环境下如何造就公司的一般模式。——编者注

4月11日 战略为本，策略为纲

无论怎么样，一个组织要想能够发展好，在你经营的同时就要考虑非常长远的目标，就要加强组织建设。在这一方面需要更好地不断完善内部制度，不断完善内部的业务流程，把制度和流程尽量要建设完善，并且能够成为公司最具有核心竞争优势的一个方面。

——摘自2010年10月蒋锡培的微博

背景分析

管理学大师彼得·德鲁克曾要求人们放下管理和组织的正规理论，鼓励管理者多问一些基本问题，比如我的公司能做什么？我的公司要做成一个什么样的公司？同时他还认为作为一个企业的管理者不要追求管理过程，而要追求管理结果。在他看来，管理不是科学而是一门艺术。

这句话深刻影响着蒋锡培，在他看来，战略也是一样，好的战略与一般的战略的不同在于，前者具有可行、落地和执行的特征。如何让战略可行、落地和执行，在于理顺组织各要素之间的关系，构建战略执行体系。

战略源于组织的使命和愿景，只有首先明确了组织为什么存在，未来要成为什么样的组织定位后，才能据此制定出相应的战略。这一战略构想通常形成于企业领导者的头脑中，因为他们最理解自身的价值观、使命和愿景，然后通过专家和咨询机构，综合考虑企业内外部的环境、资源，通过一系列访谈摸清企业自身的实际现状，进行战略分析，最终

确定企业的战略。

战略制定出来之后，关键是要考虑如何去分解战略、落实战略。远东在制定10年战略时，提到一个方法论：战略为本，策略为纲，这是构建战略执行体系的关键。在集团化管理模式中，战略是指方向，策略是指组织，战略需要经过组织的承接，才能落地执行。而在一些企业的实际操作中，一谈到战略执行，就单纯地理解为定指标、下任务和配资源，越过了策略层或者说组织层直接进入执行层，导致战略“踩空”。

如何使10年战略落地，蒋锡培牢牢地抓住了组织，即以策略以本，从三个方面配置资源进行落实：一是完善集团化组织结构，二是全面的流程优化，三是建立多级目标体系，将公司阶段性的战略展望转换成要达到的阶段性具体业绩标准。

蒋锡培说，这三个组织要素缺一不可，如果说仅有绩效体系和组织结构的调整，而没有流程优化变革来配合，往往也会导致战略无法有效执行。为此在10年战略制定后，远东对新建、重组、优化调整及进一步明晰的490个流程进行了有效的落地，全面推进流程优化。

行动指南

战略决定策略，组织传承战略。

4月12日 在完善中执行战略

战略很重要，就像男人找老婆，一定要选对。我们现在虽然经过多年发展，但是战略还要作调整，创业初期的时候没有什么文化战略、管理战略，也没有很好地去思考这个问题，过了三五年，我觉得要请专家来给我上课了，而且每年请的专家都是搞战略研究的。但是这些战略我们拿来用的不多，花了时间花了钱，最后用的却不多。说句实在话，因为战略会受到环境条件变化的影响，战略是活的，特别是我本人对企业的发展所作的思考，所以要在一个大方向不变的前提下，在不断完善的过程中执行战略。

——摘自2005年12月蒋锡培在“2005年第八届成长中国高峰年会”上的演讲

背景分析

几年前，管理界曾经掀起过一场关于战略设计的争论，就是企业如何制定战略。在制定战略时，如何处理与咨询公司的关系？是依赖咨询公司的力量，还是以我为主？一方认为，咨询公司是战略和管理专家，企业是被诊断对象，应该相信专业的力量，就像病人到医院开药方一样，要充分信任咨询公司，这样才能药到病除；一方认为，战略制定应该以企业为主，同时战略本身是活的，企业在执行的过程中，应该根据实际情况，进行不断调整。

蒋锡培尊重咨询公司，相信专业的力量，但是他同时也认为，实践是检验战略的标准，能够落地和执行是一个好战略的特征。

经过多年的快速发展，2005年远东进入第五次改制的前夕，这次改制是当时远东成立15年以来最大的一次战略设计和管理革新。

这一年，远东再次牢牢占据电缆业第一的位置，许多外资投行希望将远东推向香港资本市场。稍早前远东投资的上市公司三普药业股份有限公司在精耕细作下，摘帽成功；同时，远东利用手中的土地资源，开始进入房地产领域。在这种新的起点下，远东未来会怎样？如何走？新的战略设计开始摆在蒋锡培的日程上。蒋锡培也不断请来管理专家和咨询公司到远东来研讨设计，从资本国际化着手，推动第五次改制。

2006年7月22日下午，在公司第十二期党员干部培训班闭幕之际，蒋锡培提出，我们要加快提高资本运作能力，下半年将适时进入国际资本市场，陆续将远东的成熟企业推向资本市场，并尽可能地将集团公司的主导产业一并进入国际资本市场，实现资本平台的国际化。

然而，计划没变化快，由于国家相关红筹股[注]上市新规出台，导致远东等一批国内企业不能到香港上市，转而只能在国内上市。远东因此根据实际情况重新修订完善了战略，直到2010年最终确定10年战略。

行动指南

战略取决于企业内外部因素，在实践中检验战略，在战略推进中实现目标。

---

1. 红筹股，是指最大控股权直接或间接隶属于中国内地有关部门或企业，并在香港联合交易所上市的公司所发行的股票，即在港上市的中资企业。由于人们形容中国是红色中国，而中国的国旗又是五星红旗，因此把与中国相联系的上市公司所发行的股票称为红筹股。这是一种形象的叫法。——编者注

4月15日 既要做加法，也要做乘法

我们既要依靠产品经营做加法，更要依靠资本经营做乘法，以产品经营明确方向，以资本经营提供强大的资产支撑和更大的发展空间，二者应该而且必须实现互动。我们成了中国电缆业的领军企业，未来要做到世界领军企业，如何做到，肯定是要进入资本市场。未来远东主业的发展要坚持自我积累滚动发展和收购兼并“两条腿走路”，快速扩大企业规模、提升市场竞争力。

——摘自蒋锡培在2011年远东内部战略研讨会上的讲话

背景分析

经过多年的摸索，2010年，远东确定了未来10年的战略模式：“主业+投资”，其中，主业为电缆、医药、地产。做这样的布局，蒋锡培考虑深远。

一般企业要做到三个主业都由自己去控股经营，难度已经很大了，特别是在行业跨度比较大的情况下。如何实现产业协同效应，实现“3+1>4”，是蒋锡培考虑的重点。在远东三大主业中，电缆连续13年来排名全国第一，医药和房地产发展迅速，然而，未来10年，远东提出“电缆业务的规模成为世界第一，地产、医药、投资业务进入国内第一方阵”，如何实现，单靠自我发展积累，无疑难度较大。从产品经营到资本经营，从传统发展到外延式并购，从单一领域发展转向产业协同发展，是必走的一条路径，只有这样，三个主业加上投资业务的整体发展效果才能大于4个业务的简单相加。

在远东10年战略规划研讨中，远东高层认识到，产品经营的核心是产品利润，主要经营内容是产品的供、研、产、销；而资本经营是以获取有效的资源、优化资源配置为核心的命题，企业应该通过产业与资本的良性互动追求资本增值，而不仅仅是产品利润。

同时，产品经营是资本经营的基础和保障，资本经营是产品经营的延伸和放大，是一个更为广义的范畴。远东应持有股东价值理念，不以产品利润最大化作为企业经营的目标，而以企业价值最大化作为企业经营的目标，并实现这一经营目标的转变，主动扬弃传统的产品经营思维，力求企业价值最大化。

对于远东的并购战略，互补性是一个原则。蒋锡培说："并购是我们一直在考虑的，也曾谈过多家，但都因为没有充分的互补优势而放弃了。我们希望彼此的优势可以互补，而不是简单的资产叠加。比如某一个地区，这个市场我没有，对方有；比如某个技术产品，我现在没有，但是对方有，我就可以考虑并购。"

行动指南

产品经营和资本经营两条腿走路，才能实现战略最优。

4月16日 惊人的“一单”

进军资本市场，实现战略转型，是远东第五次改制的关键。每年拿出主业的部分赢利通过专业机构去投资，以产业股权投资为方向，投资参股中国成长型企业，促使其上市从而分享其带来的高收益，不失为一种好的发展模式，可以有效规避企业直接多元化投资发展带来的风险。

——摘自2008年5月蒋锡培接受《中国投资》采访时的谈话

背景分析

远东最早涉足资本市场是在1999年，在上海设立了上海宝来投资管理有限公司，当时主要是投资证券市场。2001年，青海的三普药业经营困难，三普药业是青海省第一家上市公司，青海省政府不愿眼睁睁看着三普药业消失，决定转让。于是远东收购了三普药业27%的股份，成为其第二大股东，开始了资本市场之旅。现在看来，这些投资是远东战略转型的前奏。

第四次改制后，再度民营化的远东面临微利时代的挑战——2002年以后，尽管需求旺盛，但电缆电线市场的同质化竞争日趋激烈，行业利润率不断下降。蒋锡培始终在思考，面对未来行业的挑战和困难，在新的市场形势下，远东未来的战略定位和第五次改制。

远东第五次改制的导火索是无锡尚德太阳能电力有限公司（下文简称尚德）的上市。早前，蒋锡培试水私募股权投资的第一单不为人所知，但却是惊人的“一单”——投资无锡尚德。2001年年底，施正荣博

士回国创业，在政府的穿针引线下，远东成为第一批投资尚德的10家企业之一。

2005年12月14日，无锡尚德在美国纽约证券交易所挂牌，以上市开盘价每股20.35美元计算，持有6800万股无锡尚德股权的施正荣身价为13.838亿美元，当日即跻身中国百富榜前五名。之后公司股价一路走高，施正荣创造了中国首富的奇迹。亲眼看到中国首富诞生的蒋锡培的内心深处受到极大的震撼，他发现资本市场的强大，可以以如此快的速度塑造一个行业巨人。从此，蒋锡培坚定地认识到，与资本市场嫁接，进入投资领域，将是远东第五次改制的必由之路。

2006年，江苏远东集团有限公司更名为远东控股集团有限公司，重新梳理了集团业务关系和战略定位，主业变为电缆电线、医药和房地产三大行业，同时进军产业股权投资领域，通过参股投资中国优秀成长性企业，分享中国经济的成长，平衡主业周期波动风险，最终形成“主业+投资”的战略发展模式。

到2010年下半年制定10年战略时，远东进一步确定了“主业+投资”的模式，提出未来10年的双千亿规模目标，其中，电缆业务的规模要成为世界第一，地产、医药、投资业务要进入国内第一方阵。

行动指南

实业和资本结合，推动战略转型。

4月17日 “主业”是养儿子，“投资”是养猪

但凡成功的商人，很少不走点弯路交点学费，但这一定要在你的能力承受范围之内。超出你能力范围的时候，一个决策失误可能就是致命打击，可能就会前功尽弃，所以此时决策要慎重。我们提出“主业+投资”的发展战略，也是考虑到一个企业可能会受到方方面面的诱惑，又不可能所有机会你都不放弃或全部放弃，所以你还是要争取去抓住。

——摘自2009年1月蒋锡培接受《经济观察报》采访时的谈话

背景分析

远东较早涉足资本市场，但是蒋锡培坦言有过教训。市场巨大的诱惑常常引起企业的投资冲动。在1998年到2001年间，远东曾经因为铜铝期货套期保值加投机行为累计亏损额达一亿多元人民币。这在当时是一个大数目，蒋锡培总结说：“原来是想锁定成本，套期保值，后来经不住这个市场的诱惑，产生了投机意识。这次失误使我们提前经历了一次投资的洗礼。”

之后，经过多年的磨炼和探索，蒋锡培提出“主业+投资”的经营发展模式。蒋锡培认为，按照中国经济成长的速度和规模，中国资本市场将会有上万家上市公司。这批巨大的上市公司资源，将提供良好的投资机遇。并且，随着中国资本市场好转及退出机制的打通，未来数年这种投资的高增长可以预期。在进一步巩固主营业务市场竞争力的基础上，远东每年拿出部分利润用于私募股权投资，委托专业机构管理运作基金，投资参股中国成长型企业，可以分享中国经济的成长。

2008年4月10日，远东与中国远洋控股股份有限公司（简称中国远洋）签订股权转让协议，出资2.85亿元受让中国远洋持有的深圳市中科中远创业投资有限公司40%的股权，这是远东确定“主业+基金”战略发展新模式后进行的最大一笔产业股权投资。时过3年，2011年4月18日，远东旗下的和灵投资管理（北京）有限公司在北京注册成立，这标志着远东专业投资和管理平台正式启动，远东在“主业+投资”的发展战略上向前迈出了一大步。

在蒋锡培和远东首席投资官下华舵看来，“主业+投资”模式，应该是中国企业的方向，也是必然结果。这种模式的核心在于，所谓“主业”，主要是这些企业家的产业理想；所谓“投资”，是在产业做好的基础上，企业家拿出一部分钱去投资别的行业。打个比方，“主业”是养儿子，其目标是传宗接代、基业长青；“投资”是养猪，其目标是养了之后再卖掉，然后重新再养一些猪，再去卖。这是两种不同的模式，主业是一枝独秀，投资是满园春色。

行动指南

主业既要“一枝独秀”，投资也要“满园春色”。

4月18日“相对多元化”

多元化和专业化都面临风险，人无远虑，必有近忧，即使在正当辉煌的时候也不要把所有的鸡蛋放在同一个篮子里；另一方面，多元化关键是要有什么样的资源和能力，任何时候都要有一个度。

——摘自2008年5月蒋锡培接受《中国投资》采访时的谈话

背景分析

鸡蛋是放在一个篮子里，还是应该放在不同的篮子里？在多元化和专业化之争中，中国企业走过了三个阶段。早期中国出现过企业多元化的小高潮，许多民营企业开始多方位发展，涉及多个产业，如早期的家电企业，然而，中国企业第一轮多元化的进攻多以总结教训而告终；随后，中国企业开始探索专业化之路，集中资源专注于一个领域，这一期间，中国形成了多个专业化公司的巨头，如房地产业的万科撤出零售市场，华为永不进入电信服务业等；第三个阶段是随着资本市场的发展，许多专注于本领域做大做强的民企开始涉足投资领域，特别是产业股权投资领域。

对于专业化和多元化之争，深耕电缆行业20多年的蒋锡培认为不能一概而论，根据环境条件和自身资源，应该辩证把握。企业多元化的成功主要由于过去产业的机会较多，中国处于供小于求的市场格局，产能跟不上需求，然而，随着市场经济的成熟、成本的上升，市场对专业的要求越来越高，所有的行业越来越细分化和专业化。不过，专业化公司也有风险，如产业周期波动风险、存在产业天花板等。

在这种情况下，多元化和专业化的矛盾一直难以解决，但是中国资本市场的发展壮大，多元化和专业化可以通过“主业+投资”的模式来平衡解决。企业可以在做好自己“主业”的基础上，再做产业股权投资，这样在做到专注本领域的基础之上，也可以同时通过投资其他企业实现快速成长。

由此，蒋锡培提出了“相对多元化”的原则，其中又包含两条原则，一是主业是基础，投资为辅助。“一个企业不可能做无限多的事情，做企业还要讲究专业，要去做好你的第一主业，这是最关键的。所以从这个意义上来讲，在过去20多年的发展中，远东集中优势资源做好一件事情，就是电缆。”

二是集中做好现有的电缆、医药和房地产三大产业，不会控股第四个产业，以此来抵御风险。远东要聚焦把这三块做好，但是很多机会也不能眼睁睁地丢掉，可以通过专业投资机构参与。“我们今后还会循着这两条路子走下去，只不过要非常慎重，不要让自己的投资影响主业的发展。”

行动指南

在机会和风险的天平上，需要以“相对多元化”战略来平衡。

4月19日 战略“三波论”

何谓战略？我们可用《经济学人》中的一个简单而权威的定义来诠释，即战略回答了两个基本问题：一是方向，二是方法。战略解决的是如何实现企业自身所定义的价值创造的问题。对于战略的实施，每个企业因为自身条件的各异而不同；但是对于战略的选择和制定，却有着相通的规律可循，这就是基于一定高度的战略眼光和角度。同时，在各个时期，要分解战略目标，一步一个脚印，扎实推进战略。

——摘自2011年蒋锡培的微博

背景分析

战略的本意，是给企业找到一条符合自己能力和目标的发展道路，是企业经营的纲领。《远东电缆的变奏曲》总结了30多年国内制造业和工业企业的战略进化史，用三个波次来归纳远东战略。

第一波：战略初始阶段，产品线发展带动的规模优势。这是一种典型的内在发展方式，借助自身经验曲线、营销创新、销售成本的优势积累，达到薄利多销的赢利效应。从1990年到1996年，远东通过创新的“先设点，再生产”的经营模式，将营销服务向客户零距离推近，在民营建筑领域和中小项目上面迅速打开了市场，实现了快速的增长，掘得了行业第一桶金。

第二波：战略提升阶段，技术研发带动的利润提升。企业的生产规模扩张之后，随之而来的则是销售规模的发展，同时伴随着内部组织再

造和管理提升。从跟随者起步，到行业的领先者，企业也在经历量变到质变的转型阶段，而技术研发带动的产品升级和营销升位则是关键点。1997年远东与中国华能、国家电网、中国华电和江苏电力等4家国企巨头成立新远东，这成为远东战略发展的一个重要节点，带来两个效应，一是客户层次提高，二是技术水平和管理效率提升，从以前的相对家族性的管理过渡到混合所有制下的现代化公司的经营管理。之后，远东连续13年销售排名全国第一，成为国家电缆行业的龙头企业。

第三波：战略发力阶段，多元化经营形成的产业链优势。国内的企业有一个共性，在取得行业优势之后都会积极开展多元化业务，走核心多元化之路，打通行业上下游资本，形成产业链竞争优势，并积极开拓国际市场。2006年远东开始推动第五次改制，成立集团控股公司，实行集团化管控，推进公司上市，制定了以电缆业为主的多元化战略，同时试水私募股权投资领域，在随后的几年，最终确定了“主业+投资”的战略方向。

行动指南

制定前瞻战略，分阶段实施。

4月22日 告别机会主义时代

民营企业创业之初，往往是在短缺时期。这是一个机会主义时代，只要敢闯敢干，成功的概率很大。但初创成功之后，短缺经济已经结束，再用老办法，成功概率微乎其微。随着机会主义时代的终结，民营企业普遍面临二次创业。这个二次创业是更深层次的，需要解决战略方向、定位问题，这是从机会主义时代的终结再出发首先要回答的问题。

——摘自2006年5月《远东报》

背景分析

2006年，经过了艰辛创业的远东连续多年占据电缆行业龙头老大的地位，按说应该“稳坐钓鱼台”，然而，面临经济环境的变化，蒋锡培启动了二次创业，从战略、管理、机制等方面进行全新的第五次改制。在改制前夕，他在《远东报》上发表了一篇著名的转型宣言——《从机会主义时代的终结出发》，以此暗示远东将坚决告别机会主义时代。

在蒋锡培看来，在机会主义时代，市场无序，规则不完善，竞争激烈，企业在成长期的时候没有发展战略，只有生存战略。但是市场环境正在变化，外资逐渐本土化，国企有政策和资源支持，民企的打法应该调整和改变，发展模式应该从机会导向转为战略导向。

蒋锡培说，民营企业发展已经到了仅仅依靠企业家的聪明或直觉无法把握的程度，更应理性地站在一定高度上有组织地开展战略研究。一个没有高度的企业永远是一个没有力量的企业。只有站得更高，才能看

得更远。选择环境、选择行业、选择管理方法，这对于民营企业将起到关键性甚至决定性的作用。民营企业需要清醒的头脑，真正全面深入地了解行业内外的潜在机会，准确判断这种潜在机会能否带来企业核心竞争力的大发展。“迈不过门槛，观念冲不破天花板，不去思考产业发展背后的逻辑，必然无法在激烈市场竞争中立足，这将是民营企业随着机会主义时代的终结而进入衰落的开始。”

蒋锡培建议，首要的是要在思维层次上克服自己所偏爱的狭隘的视角，培育自己所缺乏的战略视角。良好的战略视角包括从宏观的角度、全面的角度、长远的角度、动态的角度看问题。民营企业需从自己企业内部的某些局部问题中跳出来，站在更宏观的高度来审视企业所处的环境、所处的位置、所处的状态、所处的阶段。吃透发展环境，才能明确自己企业成长的空间所在，自己企业成长的障碍所在，也才能为企业制定出正确的发展战略，确保自己的企业健康成长。

行动指南

告别机会主义时代，培育战略视角，推进二次创业。

4月23日 全球化突破成长瓶颈

世界经济全球化正进入一个扁平化时代，世界任何一个角落都已深深打上全球化的烙印，融入全球化的中国也不例外，全球化的竞争已经深入到中国的每一寸土地。全球经济一体化的浪潮是世界经济发展的客观规律，中国的民营企业如何在这一浪潮中成为弄潮儿？我认为，民营企业必须以全球化视野融入扁平化的世界竞争，才能突破成长瓶颈。中国民营企业的全球化视野必须从多个方面调整自己的定位，进一步加速在全球范围内整合自己的资源，按照比较优势的原则，寻求国际化发展的道路。

——摘自2006年11月蒋锡培在《中国证券报》上发表的文章

背景分析

2006年，通过艰苦的4年谈判，远东取得了在国际化方面的重大突破，与美国的CTC电缆公司（CTC Cable Corporation）在新材料的生产和研发等方面建立了战略合作伙伴关系，全面推进电缆领域中的革命性技术“碳纤维技术”的应用。

远东与CTC电缆公司的合作分为三个阶段：第一阶段为代理销售合作伙伴关系；第二阶段，CTC公司采取“提供半成品”的方式开展合作；前两个阶段合作顺利，进入第三阶段，该项目的原材料以及成品完全由远东在国内生产制造。

通过与CTC电缆公司在技术、管理等方面的合作，蒋锡培总结了全

球化的三点启示。

一是中国的民营企业可与国外企业展开全方位的战略合作，如让国外企业选定中国的民营企业作为其贴牌生产（OEM）产品加工商，或是作为其在中国市场的代理商、经销商，或者反过来，中国民营企业选定国外企业作为其产品或服务在国外的代理商、经销商。

二是打造全球整合技术管理平台。为了突破民营企业技术与管理的瓶颈，中国的民营企业一方面应加快其技术与管理创新的步伐，另一方面也应该以开放的心态直接引进国外成熟的技术与管理方法，加快与国外技术和管理方面的合作。

三是建立全球资源采购系统。中国民营企业的高速成长过程，同时也是其生产制造能力高速扩张的过程。生产制造能力的扩张必然伴随着对装备及原材料采购的需求，中国民营企业应该逐步学会在国际市场上进行采购，从比较优势的角度向国外的企业采购生产所需的原材料或关键设备。因为我们注意到在某些产品及原材料方面，国外企业供货无论在价格、质量方面都比国内企业的产品更有比较优势。

行动指南

世界经济的扁平化、信息化和全球化，推动中国民营企业跨国战略合作时代的到来。

4月24日 国际化发展要防止早搏和错失时机

当下的中国企业全球化问题，依然是个“摸着石头过河”的问题。借鉴跨国企业全球化成功经验，不是迷信和照搬，即使是成功的经验也始终需要想着这是别人在特定历史条件下产生的经验，同时，经验始终属于过去时，哪怕是自己的成功经验，也只有摸着石头才是现在时，实践永远走在经验和理论的前面。

——摘自2010年11月蒋锡培的微博

背景分析

在蒋锡培看来，国际化的经验只可汲取，不可复制。“全球化大环境的脉搏是一样的，但是中国企业有中国企业的脉搏，号准自己的脉搏才有把握全球化脉搏的契机，我想这应是中国摸着石头过全球化之河的玄关所在。走在全球化路上的中国企业，更需要总结的是教训，这有利于我们摸准全球化进程中的下一块石头。要防止早搏和错失时机。”

在这方面，中国企业的失败案例不可谓不多。2004年年底，国内某汽车公司斥资约5亿美元，收购了经营状况岌岌可危的一家韩国汽车公司，成为绝对控股的大股东。然而，由于法律、管理、人才和经营等多方面的因素，加上2008年世界金融危机的冲击，国内汽车公司因韩国公司资产减值所造成的损失约达30亿元人民币，可谓交出了巨额国际化“学费”，代价不小。

在远东的国际化运作实践中，蒋锡培认为，企业国际化也需要“摸着石头过河”，关键在于处理好本土化和国际化的关系。为此远东提出国际化无边界的思维，在企业国际化思维中，国家的边界、地界的边界都是可以超越的，整个生产材料和要素在全球范围内流动，全球扁平化趋势明显，要从中国看世界，要走向世界看中国。从这点来看，国际化并不是说超越国界就是国际化，中国本土企业也面临国际化的竞争。

在中国企业走向国际化的过程中，建立本土优势是基本前提，首先要把本土化做好。事实上，目前国内许多行业还比较分散，重组并购的市场空间非常大，如房地产业和电缆业，如果连中国本土化市场都整合不好，在本土内不能和国际企业竞争，如何进军国际化？

同时，国际化要在全球产业价值链中做好定位，即要知道中国企业的优势在哪方面：第一是资源禀赋优势，生产要素价格相对便宜；第二是强大的制造能力；第三是市场优势。根据全球分工和定位优势推进国际化，才能趟过国际化这条大河。

行动指南

国际化的水很深，更要“摸着石头过河”。

4月25日 打造企业高层次竞争力

何为企业的竞争力？我觉得企业竞争力的本质是其生存能力，是其维持可持续发展的能力。在内外部环境不利、突发事件发生的时候表现为强于竞争对手的规避风险能力和免疫能力；在正常经营环境下表现为其优于竞争对手，有效整合资源，获得所提供产品和服务质量、成本、服务、速度优势的运营能力；在内外环境出现机会时，表现为其创造条件、把握机遇的能力。

——摘自2007年蒋锡培在中国企业竞争力年会上接受记者采访时的谈话

背景分析

身为中国企业联合会副会长的蒋锡培多次参加中国企业竞争力年会，他非常关注民营企业竞争力的问题，在进行系统的研究之后，他从多个角度对企业竞争力进行了分类。

一是企业的一般竞争力和核心竞争力。企业的一般竞争力是指企业拥有专有资源，有机组合资源而形成的占领市场、获取利润的能力。企业的核心竞争力是指企业长时期形成的、蕴涵于企业内质中的、企业具有的比较优势。

二是从企业竞争力是否充分发挥，以及这种能力的转移性和复制性角度观察，可分为现实的企业竞争力和潜在的企业竞争力。现实的企业竞争力有很多表现形式，如由于企业的规模优势而相对于竞争对手的抗

风险能力，如现有人力资源、财务资源、专有设备、市场资源等优于竞争对手，又如专有资源的垄断等。企业潜在的竞争力是指现有各种资源和能力未能充分利用，因此形成的资源利用度提高和能力发挥的潜在空间，以及潜在资源和能力在企业发展时的转移能力和复制能力。

三是从企业竞争力的表现形式是否显性化角度观察，可分为有形的企业竞争力和无形的企业竞争力。有形的企业竞争力是指那些显性化、易于进行定量分析的比较优势，如销售收入、利润总额、全员劳动生产率，又如净资产、资产负债率、存货周转率等指标。无形的企业竞争力是指那些隐性化、不易进行定量分析比较的优势，如组织学习的能力、创新能力、变革能力、优秀的企业文化等。

如何真正提升企业竞争力？蒋锡培说："企业的一般竞争力、现实的企业竞争力、有形的企业竞争力是企业的基本竞争能力，这些竞争力支撑企业的生存，但难以支撑企业保持可持续发展。企业的核心竞争力、潜在的企业竞争力、无形的企业竞争力是企业竞争力的更高层次，这些竞争力可以支撑企业保持可持续发展。"

行动指南

巩固企业的基本竞争能力，提升企业的核心竞争力、潜在的企业竞争力、无形的企业竞争力，推动企业可持续发展。

4月26日 当战略遭遇细节

方向错了作再多的努力也是徒劳。“十二五”是中国经济大有作为的重要战略机遇期，规划一定要合理，努力的方向一定要正确，绝对不能有任何差错，假如错了不要说错5年，哪怕1年也错不起！

——摘自2011年蒋锡培的微博

背景分析

方向偏了，速度越快，成本越高。这是在2010年12月8日，由中华全国工商业联合会等联合组织的“为‘十二五’规划建言献策座谈会”上，蒋锡培所表达的观点。国家产业战略与企业战略有相似之处，在蒋锡培看来，战略是远东的头等大事，错不得。

早在2005年12月，在一次论坛上，蒋锡培曾经和北大纵横管理咨询公司创始人王璞、中国《孙子兵法》研究会副会长洪兵等专家一起讨论一个话题：战略重要还是细节重要，到底谁决定成败。

支持战略重要的专家举了两场战争来证明。越南战争时，美国有一个将军回国总结，他说美军在每一个战术上都是胜利，为什么最后美国输了？最后他得出了一个答案，就是输在了战略上。在一个不具备重大战略意义的地区打一场耗费巨大的战争，最后的结果只能是输。

第二个例子是在第二次世界大战中，德国整个民族不可谓不团结，德国的武器不可谓不好，但是德国为什么失败了？根源就在于这场战争

是反人类的，是根本性的战略错误，无论细节做得多好，它都会失败，因为这是不正义的战争。

而支持细节重要的专家说，人人谈战略没有必要，现在有很多人是以战略的名义为自己的好高骛远做注解。可以有人讨论研究战略，但不是所有人都要讨论，尤其是不应该以战略的名义为自己不做细节做借口，这就非常危险。

面对这场“战略”与“细节”的较量，蒋锡培最后总结说，战略和细节都很重要，两者不是一个对立的概念。当企业想成就一番事业的时候，战略非常重要，否则方向错误，离目标就会越远；而当战略和目标确定后，当我们真正要实现这个目标时，就要做好每一个细节，如果没有把细节做好，企业照样不会成功。战略必须靠细节来执行，同时，细节要融入战略思维中去；缺少管理细节的战略无法落地，但是脱离战略思维和目标，速度越快，细节越多，成本越高。

行动指南

战略决定企业成败，细节决定战略执行。

五月 非常营销


市场难题

5月1日 牵住营销这个“牛鼻子”

搞企业要牵住营销这个“牛鼻子”。电缆行业是个传统产业，竞争激烈。要想搞得好，营销是生命。建立适应市场需要的营销机制，是企业增强活力乃至生存的关键所在。

——摘自2004年7月蒋锡培接受《无锡日报》采访时的谈话

背景分析

在蒋锡培看来，企业的战略和目标能否最终有效执行和实现，最终要“接地气”，落地到市场和客户，营销就是其中的一个关键环节。营销管理体制和模式是远东的一大王牌，被称为行业标杆，正是由于牵住了营销这个“牛鼻子”，远东20多年来产品始终供不应求，进货的货车经常在厂外的公路排起长队，堪称奇观。

从历史上看，远东的市场营销机制改革分为三个阶段。第一阶段是在创业初期，远东改变了“先生产后销售”的传统经营模式，迅速采取并执行了“先设点经营，后转化生产，最终实现规模效益”的营销策略，由于市场营销的强劲推广，产能难以跟上订单的增长，实现了销售持续高速增长。

第二阶段是党的十四大以后，远东“以点带面”，在全国100多个城市建立起了多达200个点的营销网络，从省、市、县到镇，远东营销大军把远东的产品延伸到中国各地，通过市场扩张，远东成为国内最具影响力的企业品牌之一。

第三阶段是推行了市场战略大转移。与四大国企“联姻”后，远东的市场战略从“游击战”转向大规模的“阵地战”，远东不再满足民用建筑小项目，而将营销重点转向国家重点基础设施建设工程。

多年的探索和耕耘终于有了收获，2011年4月26日，2010年江苏省工业营销十大优秀案例暨风云人物颁奖典礼在苏州隆重举行，远东监事局主席黄解平代表远东荣获“江苏省工业营销十大风云人物”称号，《远东低成本品牌营销之道》荣获十大优秀案例提名奖。荣获“江苏省工业营销十大风云人物”称号的还有江苏沙钢集团国际贸易有限公司董事局主席沈文荣、波司登国际控股有限公司常务副总裁梅冬、济宁维维乳业有限公司董事长崔桂民等9人。

行动指南

根据经济环境的变化，寻求营销要素的突破或变化，有效推进企业战略。

5月2日 先设点，后生产

1990年，当时我们去推销电缆，没有人要我们的产品，我们推着四轮车、板车一家一户去推销，没有人理我们。后来我们就想，你不买我们的产品，干脆就把商店开到你的对面。没有办法，人家不理你啊。开店，实际上是我们的一种商业模式，现在就是所谓的一种营销方式了。我们是通过在某些大的城市设立我们的专卖销售店，然后知道市场需要什么样的产品，再来自己生产。这样走就比较稳，没有太大的风险。

——摘自2009年3月蒋锡培接受中央电视台《财富故事会》采访时的谈话

背景分析

1990年，蒋锡培开办范道电工塑料厂，没想到，当1990年5月第一根电缆生产出来开始推销时，国内的宏观调控使市场环境发生了翻天覆地的变化，生产出来的电缆转瞬从热销变滞销！由于远东的规模小，又是民营企业，连代销都无人问津。设备厂房已经投下去，原材料要采购，人员工资要开支，现金流只出不进，严峻的考验摆在蒋锡培面前。

蒋锡培经过分析，找到了问题的关键所在：当时的流通渠道属于国有、集体性质，倾向于销售国有大企业的产品。既然如此，为何不自建渠道，而且要建就建在他们对面！

说干就干，当年7月，他就决定先设点经营，再发展生产。当客户从对面的经营部出来时，他就会招呼对方来喝杯茶，抽根烟，介绍店里

的产品。在销售远东生产的产品之外，他还代理了其他品牌，这不但解决了其他电缆企业同样遇到的销售难问题，还最大限度地满足了客户需求。蒋锡培对经营部的要求是，一要价格合理，二要质量可靠。由于服务好、产品质量可靠、供需直接见面，且价格公道，这种模式很快获得了成功。半年之内，他相继在江苏、安徽开了5家经营部。

“先设点经营，后转化生产，逐步实现规模效益”，这成为当时整个电缆产业的一大突破，也成为远东未来持续增长的法定营销模式。由于拥有自己的营销网络，接近一线市场需求，能够很快调整生产，使得制造能力、营销能力和内部管理联动起来，企业能够快速调配各种资源满足市场需求。

3年时间，远东铺设营销网络，跑马圈地，销售收入节节高升。1990年，远东开设了5家经营部，实现了1800万元销售收入；1991年，开设了11家经营部，实现了5200万元销售收入；1992年，开设了35家经营部，跨过了亿元销售收入的门槛。

行动指南

生产要围着销售转，销售要围着市场转，要实现生产与客户的直接对接。

5月3日 零距离贴近客户

远东作为电缆龙头企业，很早就确定了行业的标杆地位，我们不断向行业输出自己的营销模式，“先设店，后设厂”是远东创业之初就开始推出的营销模式，是行业学习的一个标杆。之后，由于“店”还是有等客上门的概念，于是我们建设了庞大的营销经理网络，深入大客户，构建了主动的营销体系，零距离贴近客户，进一步提升了营销力。

——摘自2011年7月蒋锡培接受刘晓午采访时的谈话

背景分析

如果说远东成立后的第一个10年完成了营销网点的建立，将远东电缆的触角伸向了全国各地，构建了全国一体的营销平台，那么远东成立后的第二个10年进一步提升和改进了营销体系，在全国营销一体化平台的基础上，远东推行了市场战略大转移，实现了产品和营销结构的升级。

在创业之初的一段时期，由于资金和产能所限，远东的客户主要以单一的民用建筑小项目为主；与四大国企组建混合所有制企业后，远东的产品结构和客户层次提升了一个层次，顺利转移到电力、交通、通信、石化、城建等大工程、大项目上。此时，远东及时地对营销策略、体制和结构进行了调整，壮大扩展了营销队伍，通过营销经理以行业方向主动切入大客户前端，从传统销售转向主动服务营销转变，抓住了国家基础建设快速发展的良机，实现了远东营销的重大突破。

在这一市场战略大转移的过程中，蒋锡培果断推进了营销机制的四大转变，增强了企业的市场开拓能力。目前电缆营销经理800多名，实现了由分散营销向重点营销的转变，由自主营销向合作营销的转变，由粗放营销向集约营销的转变，由单一营销向多功能营销的转变，形成了集产品销售、资金回笼、售后服务、形象宣传于一体的公司营销网络。

营销策略的转变极大地提升了远东的销售规模。从1997年到2000年的4年时间里，远东的销售收入从4.5亿元几乎翻了一倍。正是在此期间，远东从一个区域电缆企业上升为全国电缆龙头企业，连续十多年销售规模在业内排名第一。

行动指南

构建主动营销体系，实施市场大转移。

5月4日 我要营销，而不是要我营销

以前生意可是不好做的。在这样的环境下，光靠一个人用心是不行的，我们要建立一个制度，要让每个营销人员都把公司的事情当成自己的事情来办，这就是“事业经理人，人人是老板”的营销经理人制度。

——摘自2010年11月蒋锡培在第八届中国企业竞争力年会上的演讲

背景分析

提升营销效率需要健全和完善的营销激励机制做保障。传统的营销机制造成了营销人员与企业利益的分离，干好干坏一回事。远东在多年的营销实践中，创造了独具特色的营销模式——“事业经理人，人人是老板”，将责权利三者紧紧捆绑在一起，使得800多名营销人员与企业的利益相一致。

1990年远东创业的时候，国内国有企业占绝大多数，很少有民营企业。当时的企业思维是只要不把钱放到口袋拿回家，亏多少与个人没有关系。针对这种情况，蒋锡培说：“从远东一创业开始，这种情况就不可以存在。只有营销人员对所有的盈亏能够负责任，才能睡得着觉，企业才能得以很好的发展。”所以，远东与营销人员签订了一系列责权利统一的协议，即“事业经理人，人人是老板”制度，一是要求营销人员必须以家庭财产做抵押，同时还要让远东认为有条件的人来作担保；二是在经营当中，根据营销人员经营的情况交风险金，使得他能全身心来做；三是灵活高效的激励机制；四是入股机制。

“在这个营销制度的推进下，远东的营销网络、营销队伍不断扩大。在远东，应收账款没有超过一年的，超过一年就得全额赔偿，哪怕是被骗的也要全额赔偿。同时，企业和营销人员的方向及利益做到了一致，营销人员的积极性得到了提高。现在全公司有15%以上的人拥有百万、千万，甚至亿万财富。”

同时，在这种机制下，在远东，营销人员就是老板，自己管理自己，实现了营销人员与企业利益的一致同向。这使得这些营销“尖刀”凝聚成一股力量，成为无往不胜的营销铁军。这种营销体系和模式成为行业的标杆，也不断被其他企业复制，并成为许多大学工商管理硕士（MBA）的案例教材。

行动指南

营销管理机制解决的核心问题是“我要做，而不是要我做”。

5月5日 以点带线，条块结合

我们要根据市场竞争的需要不断及时优化营销政策、优化营销组织，进一步细化营销管理体系的区域分工、行业分工，特别加强薄弱区域、行业的市场渗透；不断优化营销队伍，必须严格按照“招一个、用一个、见效一个”的原则，大力培育大项目经理；充分利用内外优势资源，发挥协同效应和优势合力，着力拓展市场；借助合作伙伴和多个研发机构的优势，进行技术、市场等资源共享，形成组合的系统效益；通过技术合作、商务沟通、价格谈判等方式，不断加强营销工作力度，强化营销工作的职责及分工，促进营销工作有效开展。

——摘自2009年2月蒋锡培在远东2008年度总结表彰暨2009年度动员大会上的讲话

背景分析

一个企业的成功与失败70%是由企业的战略目标和营销策略决定的，而30%是由企业的营销组合决定的。目前公认的营销模式有两大类，一是以市场细分法，通过企业管理体系细分延伸归纳出的市场营销模式；二是以客户整合法，通过建立客户价值核心，整合企业各环节资源的整合营销模式。

远东确立了“公司领导级—市场总监级—营销经理级”三级营销服务体系。根据各地销售收入所占比重，首先按区域进行市场细分，将市场划分成25个片区，由区域总监负责；为突出对行业重点客户群的把握，设4个行业总监对近20个重点行业客户群进行跟踪，收集客户信

息。

目前远东建立起了一个集销售、信息、服务和品牌为一体的分布在全国100多个大中城市的，由200多家营销机构组成，拥有800多名营销经理的营销服务网络。这使得远东的营销服务网络更加健全，反应更加迅速，运行更加高效。

2008年世界金融危机对远东的营销公司带来了较大的影响，订单减少，价格下跌。蒋锡培坦言自创业以来，外部环境的变化从没有如此之剧烈。因此，非常之时有非常之举措，公司采取以点带线连面和条块结合协同原则，重要项目重点攻关。对核电、铁路、石油石化等条线项目，做到团队统筹、规范管理。首先，在营销“条、块”覆盖基础上，对核电、风电等专项工程实施特别操作；其次，成立技、工、贸的营销攻关团队，实施“点对点”项目切入；再次，对那些有营销资源、有操作能力和实力、不适合团队合作的人才进行有组织地营销引导，使其在适合自己特点的领域内创造出新业绩。

行动指南

以点带线，条块结合，构筑三级营销体系。

5月8日 为客户提供总体解决方案

在国家政策层面的鼓励下，企业是技术创新、产业转型升级的主体。我们要转变服务方式，大力提供碳纤维复合芯软铝导线集成服务。远东作为行业龙头企业，要在突破关键技术、抢占产业发展高端方面，积极打造技术创新链条，构建产业技术创新联盟，集聚产业链上各方优势资源，为客户提供总体解决方案，提供集成服务。

——摘自2011年蒋锡培在“输电用碳纤维复合芯导线集成服务研讨会”上的演讲

背景分析

彼得·德鲁克说过：“企业的唯一的目的就是创造顾客。”企业也基本上都是这么做的，把满足客户需求当成营销重点。然而《哈佛商业周刊》的统计显示，企业在营销创新上的成功率低于11%，这表明大量创造和开发顾客需求的效果并不明显，原因是有时候客户对于需求也是模糊的。这要求企业应从传统的满足、创造客户需求转变为为客户提供解决方案，以帮助客户真正找到自己的需求所在，最终锁定客户。

电线电缆是一个专业性较强的产业，面对设计、施工难题，客户有时并不完全知道他需要什么产品。这种状况需要企业不仅能够提供产品，更能够提供一套解决方案。近10年来欧洲与日本制造业通过市场竞争有选择地进入高端领域或退出同质化竞争，优化产业与产品组合，使得相关业务资源集中，研发能力和市场服务能力极大提升，增强了国际市场竞争能力。如跨国公司ABB集团、西门子股份公司、耐克森公司、

普瑞斯曼电缆系统公司等都由产品制造商转型成为系统供应商、集成服务商，实现了产品向高端化、专业化发展，产业价值链向上游和下游延伸，为客户提供总体解决方案。

2011年7月16日，远东复合技术有限公司分别与上海电缆研究所、国网北京经济技术研究院徐州勘测设计中心、江苏易鼎电力科技有限公司、江苏苏能输变电有限责任公司、无锡太湖电力建设有限公司等建立战略合作关系，这标志着我国第一个由电力设计院、行业权威研究机构、制造企业、线路敷设安装和运行单位等联合组成的输电线路集成服务联盟诞生了。

以碳纤维复合芯软铝导线为重点，研究部门、制造企业、运行单位将加大产业链上的紧密合作，构建设计、制造、试验、安装为一体的集成服务，加速技术创新的进程，充分集聚各方优势，促进新技术、新材料的深入研究与广泛应用，提升产业技术升级，对电网建设提供更全面优异的服务将会对整个行业起到示范作用。

行动指南

有时客户也不知道自己需要什么产品，企业应避免陷入客户需求陷阱。

5月9日 客户需要的并不是更多船桨的船

以前，市场需求旺盛，市场环境很好，只要是好的产品就能卖得出去；但是现在，市场环境发生了一些变化，大量产能释放出来了，市场竞争日趋激烈，即使有好的产品，也未必能够卖得好。在好产品的背后，还要有好品牌、好质量和好服务，要通过营销创造更多的客户价值。

——摘自2011年7月蒋锡培接受刘晓午采访时的谈话

背景分析

著名市场营销学权威菲利普·科特勒认为：“顾客是价值最大化的追求者，要为顾客提供最大、最多、最好的价值。”在蒋锡培看来，创造客户价值是营销创新成败的重要标准。客户价值包括经济价值、产品功能价值、服务情感价值等，表现在客户为购买而投入的货币、时间甚至情感等。能否帮助客户实现这些价值，是考验营销竞争力的重要因素。

事实上，有时候客户也并不知道自己真正的需求在哪儿，客户价值如何创造和实现？这需要营销经理开动脑筋，想办法解开客户的需求和价值之谜。远东开发了多种营销价值开发模式，第一种方法是移位思考法，通常客户与企业之间由于信息不对称，会产生价值链和业务流程的思维连接障碍。营销经理应忘记自己的身份，把自己完全当做顾客，融入环境进行体验，进行移位思考，以此获得完整的客户信息。如远东经常邀请客户参加新产品的研发和推介工作，在现场通过与客户的信息互

动和交流，捕捉客户的真正需求。

第二种方法是倒推思考法，营销经理可以从为客户提供问题解决方案的角度来倒推客户的产品开发，以发现客户价值链上的真正需求。

远东营销培训曾经组织营销人员讨论过这样一个经典的例子——如果听到客户说想要更多船桨的船，企业应该想到，他真正需要的是更快的航行速度。试想一下，以这个思路开发出的快艇，与客户想要的那艘20个船桨的船相比，客户会选择哪一个呢？结果不言自明。因此，营销应该从解决问题的思路切入，找到客户真正想要的东西，这样才能创造价值。

行动指南

了解客户的工作流程和价值链，发现客户价值需求并帮助其创造实现。

5月10日 建立服务链联动机制

上游流程为下游流程服务，上游工序为下游工序服务，按客户要求及时交货，对延期交货严格进行考核，坚持一切为市场服务的理念，全面提高市场服务质量。我们的营销人员在一线竞争，后方的管理体系和服务人员必须作全力的支撑，一切以市场为导向，合理调配资源，建立完整高效的营销服务体系和流程，实现内外的对接。

——摘自2010年7月蒋锡培在远东干部党员培训会上的讲话

背景分析

服务链管理的重点在于整合、协调企业内部的采购管理、产品研发、生产经营、人力资源等方面的竞争优势，加强服务链各环节的配合，从而向客户提供超越期望的产品和服务。

在蒋锡培看来，服务链管理应该是一切以市场需求为导向，服务链中的节点连接高效无缝。远东深化营销服务体系建设，建立了一套服务管理业务链，压缩了与客户相关环节的节点或流程，创造了全新的服务链管理模式，打造了服务链链动机制。

一是加强对营销经理的报价、招标、合同评审、客户注册、接待等服务。建立同步跟踪模式，对重要工程项目的技术服务实行工程师负责制，既是沟通又是产品监护。

二是推进首问责任制，服务诉求信息的第一接收人为首问第一责任

人，第一责任人第一时间协调解决处理第一线的服务需要，并负责落实考核。

三是健全危机反应和处理机制，第一时间获得信息，第一时间做出反应，第一时间组织实施善后工作。远东建立了信息交换平台，产品调配部及时获取运输过程在途信息，并反馈给驻外经理及客户，确保及时交付，对延期交付情况严格进行考核，并做好运输公司服务档案记录，大力提高产品调配服务质量。

“打造精品服务，必须树立全员服务意识，将服务关系和市场关系引入企业内部，下道工序是上道工序的顾客，一环紧扣一环，这样组织各部门就会一致指向客户终端和市场终端。”

与此同时，远东内部工作也全面树立了内部客户意识。企业内部各服务部门、企业价值链的上下流程、上下工序和岗位之间的业务关系，由行政关系转变成平等的内部客户服务关系，通过这些关系逐步把外部市场订单转变成一系列内部客户订单，强化以订单为中心、上下工序和岗位之间相互服务、自行调节运行的业务链。

行动指南

把服务关系和市场关系引入企业内部，打造服务管理业务链。

5月11日 营销退后，设计先行

“一握远东手，永远是朋友。”远东在企业与客户之间打造出了一种独特的和睦关系，这种和睦关系包含两个层次，一是基于企业对企业的营销而构建的，二是基于人与人的关系而构建的。所有远东人都是想在客户之前、忧在客户之前、抢在客户之前把所有的问题解决好，客户一旦和远东合作，基本上就不会再分开，形成了一种长期的和睦关系。

——摘自“蒋锡培管理哲学”

背景分析

营销卖的不仅仅是产品，更是一种品质，一种服务、解决方案。在传统的营销方式下，客户购买了产品表明一桩买卖的结束，虽然也有产品的售后服务，但只有一种产品维修的功能。从远东的营销观念来看，客户购买产品之前，远东要为客户提供专业而权威的咨询及解决方案；客户购买远东产品之后，远东继续提供跟踪服务。远东关心的不仅仅是产品的成功售出，更注重的是客户在享受远东提供的产品和服务的全过程中的感受和满意度。

《活力远东》介绍了一个“营销退后、设计先行”的案例。有一年，山东滨州地区供电局准备铺设110千伏电缆工程，但这对于他们来说还是头一次，当时的远东山东市场总监在得知这一消息后，迅速赶到滨州供电局。市场总监怀着真诚的服务之心，向供电局领导表示，有关110千伏电缆的选型、敷设、施工，他全程进行服务，并给供电局有关施工的生产部门进行了培训。滨州供电局开会研究认为可以完成这项

110千伏电缆的敷设任务，于是他们向山东省电力局申请报批，并获批准。远东市场总监主动担任这一任务的编外指导，帮助滨州局领导选型，并和生产部门的工作人员一起设计电缆的路线。

这一行动感动了滨州电力局的领导，在公开招投标中，远东与上海几家老牌电缆企业竞争，最终滨州电力局选择了远东。中标后，远东全程跟踪服务，并积极帮助联系其他的配套设施厂家。当山东省电力局来滨州电力局进行送电验收时，一次性获得通过。省电力局领导在大会上表扬了滨州供电局以最快最好的工作完成了这项任务，同时也表扬了远东的贡献。之后，远东在滨州供电系统扩大了这一经验，先后在下属县区完成了7个这样大的工程任务。

随后，远东把这一案例在全国范围内推广，全面提升了远东的营销观念和水平，促进了从产品营销向服务营销的转变。

行动指南

帮助客户实现价值，也是对自我价值的实现。

5月12日 砍掉不必要的中间环节

营销渠道应该是一个复合协同的渠道终端，不仅仅是一个产品流通渠道，还应该是一个服务渠道、品牌渠道和信息渠道。远东的销售渠道就像一个触角一样，产品流向哪儿，服务、品牌和信息就会流向哪儿，服务营销力越来越大，品牌渗透力越来越强，产品流通越来越快。

——摘自2011年蒋锡培接受刘晓午采访时的谈话

背景分析

现代市场奉行渠道为王，终端制胜。渠道类别可分为4级，首先是零级销售渠道，从生产商➞消费者；然后是一级销售渠道，即生产者➞零售商➞消费者；之后是二级销售渠道，生产商➞批发商➞零售商➞消费者；最后还有三级销售渠道，即生产商➞代理商➞批发商➞零售商➞消费者。

所谓“零级销售渠道”其实就是“直营”或者“直销”的模式，砍掉中间不必要的流通环节，把更多的利益缩减，让利给客户。一般而言，消费品领域经常采取这种模式，然而，作为生产工业品的远东，推行的也是这种点对点的“直销”模式，堪称吃了业内的第一个螃蟹。

依托在全国100多个城市的200多个营销分公司的完整强大的渠道网络，远东致力于打造100多个新型专业渠道终端——专卖店，省掉中间商和经销商，采取特许授权经营模式；同时所有专卖店统一企业标志（Corporate Identity，简称CI），推广企业形象统一战略，进行远东

的产品品牌、企业品牌和个人品牌的“三品”推广传播。通过品牌输出、渠道复制，迅速提高市场份额。

行动指南

建设复合协同的渠道终端，打造“点对点”的直销渠道。

5月15日 一切以客户满意不满意为评价标准

我们要继续坚持以市场为导向，以营销为龙头的经营策略，一切以营销经理满意不满意、客户满意不满意为评价工作的标准。深入研究营销工作面临的新形势、新问题、新机遇，充分发挥和提高企业的营销优势，继续拓展重点区域和重点行业的业务，扩大市场份额。

——摘自2006年8月蒋锡培在党员干部培训会上的讲话

背景分析

坚持用户至上，创造世界名牌，让客户满意，为顾客提供优质的产品和服务，提升顾客价值，是远东的经营宗旨。面对激烈的市场竞争，蒋锡培要求员工：要比以往任何时候都更有危机感和紧迫感。因为新的形势要求我们与时俱进，不断整合营销要素、调整产品结构。

“以客户为中心”是企业经营的永恒法则，其实质就是实施“让客户满意的战略”，远东的做法是：一是在全体员工中树立起彻底的为客户服务的观念；二是建立起满足客户要求、体现以客户为中心的运行机制；三是建立起“以客户为中心”的售后服务体系，利用现代科学技术手段实施客户关系管理（CRM），为逾万家客户建立了全面系统的电子档案。

远东坚持“以客户为中心”的理念，大力推行“全员服务”，在全集团范围内开展了以“提高全员服务意识”为主题的专项讨论活动，开

展以“流程穿越，优化关键服务流程”为重点的服务提升工作，旨在持续提高全员服务意识和快速反应能力，建立“以客户为中心”的业务流程体系，深层次提升企业竞争力。

“全员服务”系统清晰地展现在实实在在的服务内容上。从产品设计到生产管理的各个细节，从产品广告到接待顾客的各个环节，都力争给予顾客一种无微不至的服务，最终带来产品的增值和顾客的青睐。

当人们拨通远东员工的手机和座机，就会响起温馨的彩铃声——“一握远东手，永远是朋友”。远东人在公开场合讲话或者发言时，无论是蒋锡培还是中高层管理人员，发言第一句，都要感谢各界的关爱和支持，这成为一种惯例。

营销不靠送礼，当然也要有一些小礼物赠送客户，这是一种营销的礼节。送小礼物体现了远东的品位和人情味，比如过节、过生日的时候，写写贺年祝福卡，发发短信问候语，靠真诚拉近与客户的距离。多年的耕耘，使得远东成为用户心目中的金牌服务企业，也成为业内第一家“全国用户满意企业”。

行动指南

“以客户为中心”是企业经营的永恒法则。

5月16日 售前、售中和售后，一个也不能少

营销理念是企业营销活动的方向盘，市场营销理念先进与否，直接关系到企业营销活动的效率和业绩。不断追求服务和营销的差异性，推进全过程服务和营销，靠差异性获取竞争优势，这是远东的重要营销理念。

——摘自2011年7月蒋锡培接受刘晓午采访时的谈话

背景分析

远东销售服务已经不局限于售后服务，从售后开始向售中、售前转移，进入全程化服务阶段。随着远东的售后服务重心前移，远东加快了服务全程化进程，服务体系也从顾客满意（CS）转变为全程顾客满意（TCS）。如售前选型设计咨询、施工中指导、售后跟踪维护，远东要求营销服务工程师和营销经理们注重每一阶段与客户的信息传播、沟通和交流，针对不同的阶段，提供不同的服务，建立全程服务体系。

远东从立项、设计、投标到签约、发货、安装、结算、维护，解决客户在产品应用过程中遇到的所有问题，并针对应用情况提供相关的咨询和建议。

远东专门开通了服务热线，并通过新闻媒介公开向社会承诺：凡使用本企业产品需要售后服务的，企业售后服务人员保证市内用户在6小时内到位，省内用户在12小时内到位，外省用户在24小时内到位，及时

为用户提供全方位服务。

然而这还不够，远东还提出了让售后服务重心前移的理念，将售后服务贯穿于售前、售中服务中，让远东的服务特色体现于营销的各个环节，这样一来，就真正地把远东的服务理念——“用户满意就是我们最大的追求”落实到了行动上。

举个例子，远东把营销经理与客户的沟通工作看做是非常重要的工作。营销经理在售前要多与客户沟通，只有通过沟通，了解了客户的需要，才能使客户尽快地接受远东的产品。与此同时，营销经理还要注重解决好客户在使用过程中实际出现的问题。比如说，针对施工过程中出现的电缆损坏现象，在电缆敷设前就要与客户进行这方面注意事项与规范的沟通，这样既能增进感情交流，又能把未来可能发生的问题提前消除。

行动指南

打造全程服务体系，售前、售中和售后一个也不能少。

5月17日 优化双方的价值链

首先是客户关系的和谐。远东强调公司利益与客户利益的平衡协调，根据双方利益的共同点建立真诚合作的关系。用真心取得顾客的舒心，用温心取得顾客的顺心，用爱心取得顾客的开心，用诚心取得顾客的放心。

——摘自蒋锡培在中国企业家优秀管理思想系列论坛举办的“蒋锡培管理思想论坛”上的发言

背景分析

针对一些公司忽视服务或者提供服务时十分吝啬的问题，日本经营之神松下幸之助提出服务比销售更重要，他说：“我认为不论是多么好的商品，如果服务不完善，客人就无法得到真正的满足。在服务有缺憾时，甚至会丧失商品自身的信誉。”

传统的企业目标与客户的目标期望有时候是不同的，在信息不对称的情况之下，企业希望尽可能获得更多的利润，而客户则希望尽量降低价格，同时获得更多的优质服务和产品。在企业与客户的关系中，这被称为一方受益、一方受损的零和博弈，通俗地说就是“买的没有卖的精”。远东认为，这种客户关系不可持续，随着市场竞争加剧，企业与客户的关系应该转变为一种和谐的双赢关系——企业和客户应当共享所创造的价值。

远东认为，这种和谐的客户关系需要双方共同参与，实现双方价值

链的优化。客户在商业活动中并非仅是被动地掏钱，企业要让客户主动参与价值链各个阶段的活动，享受到产品、咨询等方面的服务；企业在提高自身的服务和产品质量的同时，应该为客户和供应商提供诸多增值服务，使得服务超出客户预期，为客户创造价值。

在电线电缆行业，由于竞争激烈，产品同质化倾向严重，只有不断提升服务层次和质量，满足客户的需求，才能在营销战争中胜出。远东技术服务部协助营销部为客户提供全方位的增值技术服务，这使得远东电缆在竞争中胜出，为客户创造了价值，客户纷纷选择远东。

这些增值服务包括：一是售前可行性方案研究，如电力公司提出线路增容工程要求后，远东技术服务部会根据要求提供选型方案，进行经济性分析，为客户提供参考；二是施工前为客户进行培训；三是施工过程中，监督指导，现场解决问题；四是后期跟踪售后服务。

行动指南

吸引客户参与，注重客户的需求，提升双方的价值链。

5月18日 一盘青菜的故事

企业家最重要的几点，第一要有眼光，第二要有胆量，第三要不停止脚步，第四要有相应的能力，另外还要有非常真诚的性格。

——摘自2010年7月蒋锡培在中国企业家网站上发表的文章

背景分析

“一握远东手，永远是朋友。”服务不是学出来的，而是在营销实践中做出来的。远东是一座营销的大熔炉，他们所培养的营销人是商学院培养不出来的。远东将对客户的服务营销落实于细节，强调落地执行。蒋锡培作为远东最大的“营销王牌”，他以身作则，将远东真诚的服务贯穿于生活和工作当中。

“一盘青菜的故事”是远东营销服务的一个经典案例——在创业早期，一次，几位来自北方的客户到远东来考察。客人参观完，已经是下午6点多了，远东的营销部经理陪客人到远东小食堂就餐。大家刚刚坐定，这时，安静的食堂那边走过来一个人，看了一眼大家。营销部经理马上站起来给大家介绍：“这是我们的蒋锡培总裁。”见到蒋总，大家都站了起来。蒋锡培和客人一一握手问好。这时，食堂的服务人员将一盘青菜端到了刚才蒋锡培坐的那张桌子上。

这时，蒋锡培先请大家坐下，而后他转身去将那盘热腾腾的青菜端了过来，对大家说：“我也是刚刚开完会，还没有吃饭。这盘菜是食堂人员为我留下的，我请大家先吃。”大家当然都不肯领受，连感谢带推

辞。蒋锡培说："你们这么远来到远东，我们应该好好招待。今天太晚了，明天我请大家吃我们江南的家乡菜。"

一位亿万富豪竟然是这样平易近人，这让客户们非常感动。食堂的服务人员告诉大家，蒋总是真心诚意让大家吃的，他经常这样把自己的菜送给员工吃。

吃完饭，客户对远东的营销部经理感慨道："我从蒋总的身上看到了你们的坦诚。"很快，客户就把合同签了。

行动指南

细节能体现一个人的品德修养和服务品质，能在不经意之间赢得客户的心。

5月19日 超出客户期望，哪怕是一点点

企业要有很好的营销网络和队伍，这些产品研发得很好，但是要让你的客户知道好在哪里，让它们快速地销售到客户手上。这些产品能不能以最快的时间送到客户的手里，让他们感觉到这就是他们想要的，超出客户期望非常重要，甚至只要超出客户一点点的期望，他就满意，满意了信誉就高，这很重要。

——摘自2010年7月蒋锡培在第三届亚太经济合作组织（APEC）中小企业对话世界500强财富论坛上的演讲

背景分析

远东的质量方针是“超越用户期望，创造世界名牌”。营销经验告诉人们，一个客户对于产品和服务的满意度来自于预期值，如果厂家的产品和服务超越了客户的期望，客户就会感到满意和愉悦，会向周围约4个人传播自己使用该产品的感觉和体验；如果他不满意，他会平均告诉周围约14个人该产品和服务的不适应性。

在蒋锡培看来，满意度具有黏性，能够促使客户成为长期的忠实粉丝，继续使用该产品和服务。所以，超越客户期望非常重要，“哪怕超出客户一点点的期望”。

如何超越客户期望，从远东的营销经验可以总结出，一是赢得客户的信任，信任是最低的营销成本；二是负责到底，客户最不满意的是部门推诿；三是提供建议和增值服务，给客户带来惊喜。

在远东，有一个脍炙人口的“飞机空运电缆”的故事。2000年5月，福州市电业局承包了改造中亭街道的任务，而远东电缆在这次招标中已经入围。改造中亭街是福州市的一件大事，市委领导非常重视，在验收合格后要亲临现场剪彩。此时，福州市电业局负责施工的负责人找到远东市场总监，他们想从远东购买200米的控制电缆，原因是福州附近地区的电缆厂都没有现货，因为量小又都不愿意生产，电缆价值不高，没有利润可图，而且还要求在4天内必须送到，时间非常紧。

当时的远东市场总监听后就一口答应下来，不过，当时福建到江苏的高速公路没有通车，只有盘山公路，时间来不及。急中生智的远东营销人员突然想到了飞机空运。于是说到做到，他们立即联系相关部门，把电缆从仓库中调出，盘成圈，第二天一大早，就送到了南京机场空运。

空运电缆一时轰动了福州电力系统，福州电力部门领导得知远东用飞机空运这200米的电缆后，大为感动，他们说：“这200米的电缆空运成本比电缆本身价格还要高，只有远东才能够做到。”不久，在福州市电业局的招标上，远东电缆获得了第一标。

行动指南

空运的不仅仅是电缆，更是一种远东的服务态度和意识。

5月22日 让营销插上品牌的翅膀

品牌就像产品和企业的一双翅膀，一个优秀的品牌会让产品销售飞起来。面对数不胜数的产品和服务，品牌成为消费者购买决策时的重要依据，同时品牌已成为企业核心竞争力的关键构成要素，未来品牌营销会越来越普及。

——摘自2011年7月蒋锡培接受刘晓午采访时的谈话

背景分析

营销需要无形的品牌辐射。利用品牌的文化、形象和符号，把无形的品牌营销网络铺建到社会上，把品牌和产品输送到客户心中，这就是品牌营销。低投入、高回报，远东走的是一条低成本扩张品牌营销之路，这也开创了电缆行业的先河。

今天，远东实行了全面品牌管理，在中国民营企业中首设首席品牌官，还作为主要起草人，参与了《企业品牌建设评价》国家标准的制定。远东是如何低成本地提升品牌的知名度和美誉度，成为一个家喻户晓的知名品牌的呢？

一是创造亮点和新闻点，让媒体围着你转。要塑造一个强势的品牌，首要的一点就是必须创造广泛的知名度，这里需要借助媒体的力量，让媒体为品牌作宣传。为此，有的企业付出了巨大的代价，有的企业却低成本地实现了让媒体主动甚至免费地提供宣传，远东就是后者的典型代表。

二是善于利用客户的层次和口碑提升品牌的美誉度。

三是企业家品牌、企业品牌、产品品牌相互促进。在品牌创建过程中，企业家品牌、企业品牌和产品品牌往往呈现出一种相互促进的关系，正确地认识和把握三者的关系，可以发挥“1+1>2”的整体效果，使品牌展现出强大的生命力。

四是善于借势，利用重要会议、论坛及活动扩大影响力。品牌营销不但要善于造势，创造新闻点和亮点，还要善于借势，借助外部的力量低成本地实现传播目标。远东多年以来就善于借助各种重要的会议、论坛及活动来传播自己，在业界保持自己的声音。同时，远东还通过承办全国性行业会议、参加全国性展销会等诸多手段，最大限度地缩短同用户的距离，既推广产品，又收集市场信息；既反馈用户意见，又传播远东经营理念、营销观念和企业文化，事半功倍。

行动指南

将企业的品牌深刻地印入客户的心中，让品牌撬动营销。

5月23日 金杯、银杯不如大家的口碑

营销需要品牌助力，而品牌需要知名度，更需要美誉度。品牌美誉度的基础是优质的产品和服务，而产品与服务的优质与否不是企业自己说了就算的，客户的层次和他们对品牌的评价更能证实一个品牌的产品与服务的好坏。远东就善于利用客户的层次和口碑提升品牌的美誉度来进行营销。

——摘自2011年《远东营销战略》

背景分析

远东低成本扩张品牌营销的一个重要组成部分是口碑营销。口碑传播是指一个产品、品牌和服务在非正式渠道的人际传播。今天，口碑传播已经成为营销市场上最强大的传播方式之一。研究表明，家庭与朋友的影响、消费者直接的使用经验、大众媒介和企业的市场营销活动共同构成了影响消费者态度的四大因素。由于影响消费者的作用巨大，口碑被誉为“零号媒介”。

蒋锡培一直强调，金杯、银杯不如大家的口碑，做人如此，做企业和服务都是一样。在蒋锡培看来，最好的金字招牌在客户心中。营销和服务最根本的是要把事情做到最好，要有诚信，做好产品和服务，让客户满意。长此以往，客户就会认准你，形成“口碑”。

一流的品牌、产品和服务，一流的口碑，才能赢得一流的客户，因此，拥有一流的客户是对企业品牌、产品和服务质量的最好证明。这些

年来，远东赢得了北京奥林匹克运动会工程、上海世界博览会工程、上海环球金融中心、国家电网公司、欧共体（今欧盟）大厦、柬埔寨沃代水电站、印尼万丹省苏娜拉亚火电厂等众多国际、国内重大工程客户，这些客户为远东品牌赢得了良好的声誉。

这些国内、国际重点工程客户在使用远东电缆后，都对远东产品给予了高度评价。奥体中心场馆群运行团队2008年9月为远东颁发了荣誉证书，表彰远东电缆参加第29届北京奥林匹克运动会奥体中心场馆群奥运赛事保障工作，为奥运会的圆满成功作出了积极的贡献，全国获得此荣誉的仅5家企业，远东是电缆业的唯一入选企业。

同时，远东凭借优良的产品质量、完善的售后服务，在宝钢集团有限公司（简称宝钢）“十一五”重大项目、天钢集团东移工程项目等重大项目中屡获表彰。如今，远东已成为国内外重点项目的首选电缆品牌。

行动指南

事实胜于雄辩，口碑深入人心，一流的品牌对接一流的客户。

5月24日 法律是一条底线

我们应该遵守法律规章，现在市场越来越成熟，法治越来越健全，如果我们还是有侥幸的心理，可能就要付出沉重的代价。

——摘自2009年4月蒋锡培在第五届中国民营企业投资与发展论坛上的演讲

背景分析

远东从成立之初，资源就向市场营销倾斜，建立发展了庞大的营销网络。然而，如果庞大的销售网络缺乏一个严格完善的监督体系的话，管理之难可以想象。蒋锡培说，在组织架构上，远东在创办企业的第一年就设立了专门的法律和审计部门，是中国电缆企业中第一个建立这样部门的企业。

“因为我们知道，设立营销网络，有800多个营销人员在外面销售，靠一个老总或者说几个人来管理是很难的，所以必须通过专门的法律和审计部门进行监督管理和指导。这些法律和审计部门的权力非常大，他们对老总直接负责，对全国的经营和营销进行监督，使得企业规范、有效、健康发展。”

无法无以治国，同样无法也无以兴企，“法治”是远东营销管理的一大特色。在蒋锡培看来，企业经营一定要守法，早前有些民营企业通过打法律擦边球，赚得原始积累，随着市场经济越来越发展，法律法规越来越完善，这种做法是没有出路的。

“法律是一条底线，任何人都不能触及，如果触及了，我们就会处理。”由于法律和审计严格，管理到位，远东一些没有诚信的违法人员受到了法律的相应处罚。由于恩威并重、监督机制完善、加强法律培训，远东的营销人员增强了法律意识，成为一支能征善战、纪律严明的营销铁军。

行动指南

文化凝聚人，制度激励人，法治约束人。

5月25日 知法用法

远东上下都很重视法律，在远东有一个老传统，就是营销经理在上岗前都要经过法律知识的培训，而且在平常的培训中，法律培训也是一个很重要的内容。法律是底线，所有的营销人员必须坚守这一点，同时要充分学习、利用法律，提升营销效率。

——摘自2011年7月蒋锡培接受刘晓午采访时的谈话

背景分析

自创业以来，蒋锡培就非常重视法律。在他看来，市场经济就是法制经济，以前市场规则和秩序不是太成熟，有一个完善的过程，但是随着市场经济越来越完善，经济法律和法规越来越健全，搞营销就一定要知法和用法，否则就是“盲人骑瞎马”。

在蒋锡培的推动下，远东上下掀起了学习法律的热潮。远东法律部门把多年来积累的宝贵经验一点一滴地都传授给了营销人员，帮助他们学会运用法律减少纠纷。

比如在签订经济合同时要少用“后”，多用“内”。创业早期，有些营销经理签的合同中写着：货到后一个月付款。这“一个月”是很难掌握的。有的还写着：货到后付款，或者说验收合格后付款。远东法律部门告诫营销人员：这种签合同的用词方法是不可取的。要多用“内”，少用“后”。例如：货到7天内付款或者货到7天内付款50%。这个案例至今在远东，营销经理人人皆知。

“使用中性词体现合同的平等”是远东营销经理法律培训的另一个案例。根据法律条款，卖方和买方是平等的，但实际上并不平等，目前电缆市场是买方市场而不是卖方市场。在这种情况之下，远东是被动的一方，而客户是主动的一方。从规律上讲，被动是主动的基础，这就要求营销经理在签订合同时，能够体现买卖双方是平等的这一客观现实。这里就有一个签合同的技巧，特别是有关违约责任，搞不好的话对方就要套在卖方的头上，如晚到货一天承担多少违约金等。

作为卖方要明白一个道理，在合同履行中，违约对双方来说都有可能，约定违约责任是对双方负责，但要尽量把被动的地位争取到双方平等的地位。所以善于签订经济合同的人会使用中性词，有些企业因对方货款没有支付，在诉讼中，因没有约定违约金，就相应减少了对方的责任。

行动指南

市场经济是法制经济，知法懂法，也能提升营销竞争力。

5月26日 在“困境”中寻找商机

保增长说到底就是保市场。我们要紧紧围绕入围入网、投标上量、贷款回笼、品牌维护和队伍建设5个方面的重点，咬定年初目标，瞄准重点用户、重点工程、重点医院，确立“订单为王”的理念，千方百计帮助经理在“困境”中寻找商机，在“洗牌”中抢占市场。

——摘自2009年7月蒋锡培在远东第十五期干部培训班上的讲话

背景分析

2009年上半年，金融危机肆虐，全球经济衰退，中国经济也受到了巨大影响，工业生产出现大回落。蒋锡培果断调整营销策略，率领全体营销经理坚定信心、克难求进。

一是巩固现有市场。“对于重点用户、重点项目，我们的市场总监、分管领导要及时跟踪、定期拜访，重点关注国家电网公司、中国南方电网有限责任公司（下称南方电网）等国字头单位的大项目和三级甲等、二级甲等医院的协调与跟踪服务；做好招投标服务工作，不断反思总结，提升中标率。对市场的变化趋势，要及时完善相关的营销政策。严格注册管理，遵循属地优先、先入为主的政策，严格禁止同业竞争、内部恶性竞争等现象。”

二是要拓展新兴市场。抓住国家“保增长、保民生、扩内需”的发展机遇，除加强在传统优势区域、行业强化市场营销运作外，要进一步细化营销体系的区域分工、行业分工，特别加强薄弱区域、行业的市场

渗透，积极参加各种高水平的论坛、展会等高端会议和活动，借助高层次平台，帮助经理牵手高端客户，打开新兴市场，要及时、准确、主动地收集并提供项目资源、客户信息给经理，帮助经理又好又快地开拓市场，提高业绩。

“对于国际市场的开发，要理清思路、突出重点，加强对中字号具备国际总承包资质的企业，一一拜访了解，争取发展成为长期稳定的战略供应商，进而带动出口业务量。”

三是要开发新品市场。加快实施以技术攻关为导向的营销战略，继续从电网系统着手，联合各电力设计院，加大ACCC（铝导体复合材料芯）导线、风能产品、110千伏和220千伏交联电缆等新产品在国家电网、南方电网及各省市电力系统、重点用户单位的推广工作；通过“请进来”举办新品推荐会、“走出去”参加产品展销会、学术推广会等活动，促使产品特别是新产品销售上量，为公司带来新的利润增长点。

行动指南

在“困境”中寻找商机，在“洗牌”中抢占市场。

六月 全面品牌管理


管
理

6月1日 品牌的“五四三二一”

品牌是现代企业最重要的资产，未来企业的竞争就是品牌的竞争。我们要看到品牌的重要性，并且在品牌建设上继续下苦工夫。首先要从品牌现状分析入手，认真比较自身品牌与竞争品牌的情况，有的放矢地塑造和提升自身品牌。其次要详细做好品牌的规划。对于远东电缆、新远东“万能达”、三普药业、远东置业、复合技术等重点产品和品牌，尤其要做好发展规划、市场规划和推广规划。再次要高标准、严要求、高起点，实施品牌管理工程，从品牌市场运作管理和品牌塑造过程管理来做好品牌的推广管理与提升工作，早日成为世界品牌。

——摘自2006年7月蒋锡培在远东第十二期党员干部培训班上的讲话

背景分析

2006年，远东全面进入第五次改制，与资本市场对接，江苏远东集团有限公司正式更名为远东控股集团有限公司，向集团控股型转变。在这种改制背景下，品牌战略和管理也面临提升。2008年，远东设置首席品牌官（CBO）一职，邀请中国著名新闻主播、品牌专家徐浩然专门负责品牌战略管理与运营，全面提升品牌影响力和品牌价值。

几年来，远东的品牌战略和体系得到进一步提升，围绕品牌的“五四三二一”这个主题，远东构建了品牌建设的“五个满意、四种力量、三个构成、两条途径、一个目标”品牌战略体系。

“五个满意”即产品要同时满足客户、员工、股东、政府和消费者的利益要求。“四种力量”即品牌的构建要充分综合利用官方、产业界、学术界和媒体的力量以及各自的特点优势来塑造。“三个构成”即品牌包含三个外延和三个内涵，三个外延即个人品牌、产品品牌、企业品牌，三个内涵是品质、品格和品位。“两条途径”是指通过资本和产品两条途径来构建品牌。“一个目标”即一切为品牌构建服务。

多年的品牌深耕，使得远东品牌之树开花结果，在2011年中国品牌百强发布榜单上，远东以100.28亿元的品牌价值名列第28位，蝉联我国线缆业第一品牌。

行动指南

品牌战略服务于公司战略，当公司发生转型时，品牌战略和体系也将面临重塑。

6月2日 “四抓一创”

中国企业为什么要培育自主品牌呢？邓小平同志早在1992年就讲过：“我们应该有自己的拳头产品，创造出自己的世界名牌，否则就要受人欺负。”我们在参与市场竞争中体会到，没有自主品牌，就很容易陷入为别人打工、始终为别人做嫁衣的情形。

——摘自2008年7月蒋锡培在全国企业文化现场会议上的发言

背景分析

美国《洛杉矶时报》曾登过这样一条消息：沃尔玛在孟加拉国加工一件衣服的价格是1美元，卖出去是100美元，利润主要归沃尔玛。这个案例说明了世界级的自主品牌对国家和民族的重要性。自主品牌是一个企业及其产品的综合体，它涵盖了企业的创新能力、企业管理、市场定位、营销服务等多个方面的综合特征。我们中国是制造大国，更应该是制造强国，这就要求必须加强自主品牌的建设。

2008年7月6日，在江苏省宜兴市召开的“2008年全国企业文化（远东控股集团）现场会”上，蒋锡培向与会者讲述了如何塑造自主品牌的经验。蒋锡培说，跳出品牌看品牌，“工夫在诗外”，远东多年的实践表明，从抓研发、抓质量、抓服务、抓人才、创名牌等几个方面全面推进品牌建设，即“四抓一创”。

一是抓研发。远东把加快科技创新视为企业的“源头活水”，坚持以科技研发为先导，把产、学、研联合与引进吸收国内外先进技术相结

合，提升自己的核心竞争力。

二是抓质量。公司制定了《质量宣言》，推行全员质量管理，企业通过了质量管理体系认证（ISO9001）、美国FMRC（工厂互惠研究会）认证、UL（美国保险实验室）认证等，并获得“国家质量免检产品”称号，深得广大用户的信赖。

三是抓服务。公司不断加强服务组织建设，确立了三级营销服务体系，服务网络遍布全国100多个大中城市，反应更加迅速，运行更加高效。

四是抓人才。远东把人才视为企业的第一资源，蒋锡培创造了留住人才的“六子”论，即位子、梯子、房子、票子、里子、面子。

一创是创名牌。这些年来，远东立足国内、面向国际，实施了机制创新战略、市场营销战略、品牌扩张战略、技术创新战略、现代管理战略等五大战略以推进名牌工程。目前，远东电缆已成为中国驰名商标、中国名牌产品，我们的目标是把远东建设成为世界级的电缆品牌。

行动指南

品牌建设是一个系统工程，只有综合用力推进，才能创建自主品牌。

6月3日 没有文化，品牌就是空中楼阁

我感觉每一个企业要打造品牌的话，一定要有内在的文化，一定还要有你的特性。远东很早就提出“和与灵”的企业文化，和谐、和气、和睦，这也是我们品牌的个性，跟我们的利益相关者能够好好地和睦相处。我们做企业是为了什么？就是创造更多的价值，让更多的人更好地幸福生活，这赋予我们品牌深刻的内涵。

——摘自2010年7月蒋锡培在第三届APEC中小企业对话世界500强财富论坛上的演讲

背景分析

蒋锡培经常把一个企业比喻成一棵树。这棵树的树干是企业的战略，树枝是企业的战术，树叶是品牌，树根是文化，果实是利润。没有树根汲取营养，品牌就会成为无根之叶，慢慢枯萎。

“人们羡慕优秀品牌的耀眼，但是经常忘记企业文化之根埋得是多么深。”蒋锡培感叹道。

在蒋锡培看来，文化是品牌的基因，一个品牌只有拥有自己的个性、主张和价值理念，才能使品牌具有灵魂，具备恒久的生命力。品牌的基础是企业文化，没有好的企业文化，再多的品牌广告宣传也只能形似而神不似。企业文化的作用力是内部的，可以凝聚人心，振奋精神；而品牌力则更关注外部客户，所以突出企业、产品和企业家品牌的对外传播，将企业品牌内涵和文化有效地传递给客户，以获得外部客户的情

感认可和归属。

没有文化，企业品牌就是空中楼阁。远东在创业之初就奉行“和谐文化”、文化管理企业的理念，并在发展过程中逐步形成和提炼出远东品牌的精髓——“和与灵”文化，赋予远东品牌深厚的文化内涵。“一握远东手，永远是朋友”、“一人进远东，全家远东人”等家喻户晓、深入人心的企业文化理念就是远东文化的生动体现。

以“和”为本、以“灵”为术的企业文化是远东20多年来用心描述的文化观，是远东品牌的精髓，也是远东自身的一个文化品牌的定位。正是因为有着扎实的企业文化做基础，远东的品牌才更具有生命力。

行动指南

构建强大的企业文化，助力品牌腾飞。

6月4日 皮之不存，毛将焉附

品牌的未来取决于你的想法。要做广告宣传，你要有一定的研发能力，你的产品要可以代表国家、国际一流的水平，能跟全球前沿接轨，你研究的东西、生产的产品，一定要比原来的更好。更好的标准就是消耗更少的材料、资源，对环境友好，对客户更有利，这可能就是品牌背后的产品要达到的标准。否则，品牌宣传推广再多，品牌价值也是难以持续提升的。

——摘自2010年7月蒋锡培在第三届APEC中小企业对话世界500强财富论坛上的演讲

背景分析

广告学告诉我们，品牌与产品之间是紧密联系的关系。产品是具体的，是一种物理属性的结合，对于消费者而言是一种功能满足；而品牌是抽象的，是消费者如何感觉产品以及感觉到什么。

在蒋锡培看来，产品与品牌就像皮与毛的关系，如果没有皮，再光滑的毛也不可能长久。质量是生产出来的，从某种意义上说，品牌也是生产出来的。20多年来远东从产品创新与质量保障这两个切口入手，推动产品和品牌比翼双飞。

一是坚持科技创新，为品牌成长增加动力。坚持以技术创新和产品创新为核心，在国际范围内整合利用各种技术资源，抢占市场竞争的制高点。公司开发出“JRLX/T碳纤维复合芯软铝导线”这样的颠覆性技术

产品，引发了输变电领域的一场革命。

二是严抓产品质量，夯实品牌的根基。产品是品牌的基础，没有过硬的产品质量，企业不可能拥有强大的产品品牌和企业品牌。远东在设备引进方面舍得投入，生产和检测设备居国际一流水平。

使用优质原辅材料、淘汰劣质有害材料是产品质量的保障。对于主要的原辅材料，远东都面对国内外企业进行公开招标，坚持好中选优，严把质量关，从源头上进行质量控制；公司还与供应商共同研发新型原材料，大胆试用国内外最新原材料，在电缆护套工序上大量使用PE（交联聚乙烯）料替代传统的PVC（聚氯乙烯）料，使用环保型材料低烟无卤、低烟低卤产品制作电缆护套；在阻燃填充上，采用玻璃纤维材料代替石棉制品；在铜杆的选择上，公司依赖先进的设备，大量使用优质铜杆。

正因为不懈努力，远东才能持续生产出高质量的电缆产品，获得广大用户的长期信赖。远东先后被评为“全国用户满意企业”、“全国守合同重信用企业”、“中国质量服务信誉AAA级企业”，并在行业内率先通过包括“质量、环境、职业健康安全”在内的“三标一体化认证”，荣获全国机械工业质量“三项奖”中的最高奖项——“全国机械工业质量管理奖”，2011年荣获业内第一个“全国质量奖”。

行动指南

品牌是生产出来的，而不是宣传出来的。

6月5日 品牌的“马太效应”

全面优质的服务可以有效地提升品牌的美誉度、满意度和忠诚度，因此，远东努力完善自身的服务体系，追求与客户保持零距离，最大限度地满足客户的需求。

——摘自《远东品牌案例》

背景分析

《圣经》中的“马太福音”第二十五章有这么几句话：“凡有的，还要加给他叫他多余。没有的，连他所有的也要夺过来。”1973年，美国科学史研究者罗伯特·金·默顿（Robert King Merton）运用这句话总结出了一种社会心理现象：“对已有相当声誉的科学家作出的科学贡献给予的荣誉越来越多，而对那些未出名的科学家则不承认他们的成绩。”默顿将这种社会心理现象命名为“马太效应”（Matthew Effect）。

品牌实践中也存在明显的“马太效应”，即服务的优劣，会伴随着品牌美誉度呈现相同方向的递增或锐减。打个比方，在服务中，一个良好而又强势的品牌，会让企业的美誉度和知名度以递增的趋势得到扩张；相反，劣质的服务，换来的是糟糕的结局。所以，品牌的“马太效应”既存在强烈的正向杠杆作用，也存在负向作用。一旦品牌企业提供的服务落后于竞争对手，或者达不到客户的要求，品牌形象的下滑就即将到来。

蒋锡培深谙此道，以客户为中心，大力推行“全指标管控”、“全员服务”和“全程服务”一直贯穿于远东的品牌创建过程中。实施“全程服务”，为客户提供方便的上门服务，可以了解各地的不同产品运用状况，搜集到大量反馈资料；实施“全程服务”，可以提升产品品牌形象，让用户体验到更加体贴周到的服务，提高用户满意度；实施“全程服务”，可以提高客户对远东的忠诚度，培育双方长期稳定的合作关系。

行动指南

如果想让你的品牌永远保持领先，请做好服务。

6月8日 首席品牌官的诞生

品牌也是一笔财富和资产，要像做产品和市场一样，推进品牌战略，实行品牌的专业化管理。全面提升品牌力，关键需要一个制度保障。

——摘自2011年7月蒋锡培接受刘晓午采访时的谈话

背景分析

2008年1月，习惯于播报新闻的徐浩然，自己制造了一条新闻：出任中国著名民企——远东控股集团资深副总裁、首席品牌官。在当时，远东引入首席品牌官职位成为国内民企首吃螃蟹者，开创了品牌专业化管理的先河，也是对企业品牌建设和管理模式的一次大胆尝试。

世界营销大师菲力普·科特勒先生和马蒂·纽梅尔先生分别在其经典著作《营销管理》（第十一版）和《品牌的鸿沟》中提出了首席品牌官的概念，在全球的学术界引起强烈反响。不过，首席品牌官对于许多国内企业来说，还是一个相对陌生的职位。实际上首席品牌官是品牌时代化的产物，在国外知名跨国企业中已成为一个热门职位。首席品牌官是现代组织中设置的专门负责品牌战略管理与运营的高级官员，代表首席执行官就企业形象、品牌以及文化进行内外部沟通。首席品牌官不仅是一种专业人才，更是一种特殊人才，因为他不再仅仅是一个传播者，更是一个企业价值设计的参与者和企业品牌资产经营的责任者。按照国际惯例，首席品牌官由企业副总裁级领导担任，是企业品牌管理制度建立与执行的核心人物。

在国内首推首席品牌官后，远东完成了品牌管理理念和框架的再造。远东控股首席品牌官的一个重要职责就是为实现公司的发展远景提升集团的品牌形象，组织拟定集团的品牌发展战略目标。理论与实践相结合，远东首席品牌官徐浩然诠释了“全面品牌管理”的特点——“全过程、全企业、全人员、全指标、科学性、伦理性、艺术性和统筹发展”。有了清晰的品牌管理体制和运作机制，蒋锡培的品牌试验全面展开。

行动指南

首席品牌官是企业的外交官，也是企业的发言人，更是品牌专业管理的领队。

6月9日 品牌管理的自我提升

在不同的发展阶段和时期，远东会灵活地选择不同的品牌管理思想和组织模式。但在变的同时，有些方面始终没有改变，例如公司创办至今，远东掌门人蒋锡培一直都在践行着“品牌领袖”的角色，并把企业家个人所积极倡导的“和与灵”的核心价值观深深地注入了企业、注入了品牌，现已成为公司经营的核心哲学。今天，这位品牌领袖正在领导着公司上下进行全面品牌管理的改革实验。

——摘自《品牌远东》

背景分析

远东的品牌管理经历了三个阶段，前期的两个阶段是传统品牌管理组织的阶段。第一个阶段是从1990年远东创办到1995年12月远东从乡办企业改制为股份制企业，实现了品牌业主负责制。那个时候，蒋锡培本人主要负责了企业的宣传和推广任务。当时人们的品牌意识还不强，宣传是小规模且零散的。

第二个阶段是从1996年远东与四大国企组建混合股份制企业到2007年12月远东商标被认定为“中国驰名商标”，远东的企业管理体制进一步完善和改进，实行了品牌职能负责制，设定了专门的机构——企划宣传部。当时远东总部设有12个职能部室，其中企业宣传部和战略发展部、总裁工作部、人力资源部、信息中心等构成行政总部，由当时的副总裁下华舵负责。这期间品牌的宣传和推广呈现系统性和组织性，远东的一些经典重大品牌传播事件均出现这个时期，如4次改制、蒋锡培当

选十六大党代表等，远东品牌迅速走向全国，知名度和美誉度快速上升。

远东品牌管理的第三个阶段开始于2008年年初，远东实行了企业品牌经理制，品牌管理专家徐浩然加盟远东，在国内民企中首设首席品牌官，企业宣传部更名为品牌文化部。这一阶段，远东品牌走向专业化管理，分为品牌策划中心、广告中心、采编中心（网站、杂志、电视载体的新闻及专题报道）三个模块。品牌传播突出了专业性，新的传播工具被广泛运用，如电视、互联网等，策划并举行了一系列全国品牌传播案例。这期间远东品牌从著名行业品牌上升为全国著名品牌，远东品牌的品格和品位大幅提升，企业的知名度、美誉度和忠诚度也大幅上升，远东的品牌价值突破百亿元大关。

目前，远东正在探索全面品牌管理，尝试建立当代品牌管理组织，为中国品牌管理探索新的路径和模式。

行动指南

品牌管理决定品牌力，需要不断创新和自我提升。

6月10日“四度三品”

在远东发展的过程中，我们始终坚持企业形象的提升和强势品牌的创建，之所以总结出这样的认识，完全基于品牌对基业长青有着关键性作用。

——摘自《品牌远东》

背景分析

在蒋锡培看来，品牌首先是企业软实力的综合体现。对于企业来说，软实力包括企业文化、企业制度、企业形象和企业品牌等一系列非物质因素。一个企业，其软实力的强弱，对企业发展产生着重要的影响，对内影响公司的生产经营管理，对外影响社会对企业的认同。

远东在品牌管理实践中独创出了“四度三品”的品牌理论。创建一个品牌，关键要看“四度”，即知名度、美誉度、满意度和忠诚度。知名度就是远东品牌在社会中目前的知晓程度；美誉度是指包括消费者、供应商在内的各界人士对企业及其产品的信誉评价；满意度体现了消费者对远东品牌的认可；而忠诚度说明了消费者对于远东品牌的持续认可。

品牌要实现“四度”阶段式升级，要创好“三品”，即品质、品格和品位。品质是品牌的保证，能够实现客户价值；而品格上升到了人格的高度，以实现客户价值、社会价值为追求；品位则能征服客户、社会，从而获得消费者的忠诚。通过创造一个有品质、品格、品位的企业

品牌，对外可以最大限度地提升企业的知名度、美誉度和忠诚度，对内则可以激发广大员工的积极性、主动性和创造性，提高企业的凝聚力和向心力，为企业可持续发展提供坚实的保障。

围绕“四度三品”，远东从三个方面加大品牌建设，一是以质量为先导，以技术为动力，做强做优远东的产品；二是用远东的文化来构架、传播远东品牌；三是积极承担社会责任，做好企业公民，使品牌内涵更具品位。

在远东“四度三品”品牌理论推动下，远东的品牌实践开展得有声有色，远东电缆被评为“全国用户满意产品”、“中国名牌产品”、“中外名牌产品”、“国家免检产品”。

行动指南

具有“四度三品”的品牌才能真正深入人心，留住大量的忠诚客户。

6月11日 你的品牌有愿景吗？

我们在创办远东之初，就确定了这样一个目标：能不能在未来的10年、20年，首先成为地方电缆业第一品牌，然后成为中国电缆业第一品牌，最后要成为全球电缆业第一品牌。

——摘自2010年7月蒋锡培在第三届APEC中小企业对话世界500强财富论坛上的演讲

背景分析

乔恩·米勒（Jon　Miller）在《强势品牌的商业价值》一书中提出，品牌战略不仅仅是市场营销、广告宣传、提高效率和市场定位，品牌战略就是企业战略。这一理论强烈地冲击着传统企业战略和管理体系，突出了品牌在企业管理和战略中的作用。

从某种意义上讲，品牌愿景就像沙漠中的指南针一样，为探险的人们指出方向，人们正是依据手中的指南针找到目标，不断跋涉，经历千辛万苦，到达目的地。要想让外界、客户、员工和投资者真正认识企业的品牌，企业必须清楚自己的品牌代表什么，能够提供什么价值，为了什么，实现什么。实际上，这就是品牌愿景设计规划，然后企业才能去告诉客户、员工、投资者和社会公众。这样，企业品牌的差异化才能显现。

据一项对中国电子、电器、食品、饮料、服装等行业300多个品牌快速调查的结果显示，95%以上的品牌缺乏一个独特而清晰的品牌愿

景！许多品牌主较少投入时间去思考品牌的定位和价值，也有许多品牌经营者还没有听说过品牌愿景。这其中有客观原因，如品牌战略和管理仍然处于探索过程之中，缺少一个像营销学那样公认的4P营销理论（The Marketing Theory of 4Ps）体系的支撑和指导。

《品牌远东》提出一个成功的企业品牌愿景有六大标准，一是清晰度，清楚未来的方向和趋势；二是要有雄心并且是令人兴奋的；三是难忘性；四是激励性；五是相关性，与客户和员工相适应；六是可转变成战略。

在远东20多年的品牌创建经验基础上，蒋锡培和远东首席品牌官徐浩然正在推进中国品牌战略的研究和总结，通过中国企业品牌实践与理论的结合，打造新时期品牌管理理论。目前已经形成国家社会科学基金项目、江苏省社会科学基金项目和重庆市品牌学会“远东控股集团全国首家品牌管理产学研基地”建设项目等成果。

行动指南

有了清晰的品牌愿景和定位，才能在客户心中占领心智模式。

6月12日 延伸品牌价值链

一个优秀的品牌之所以优秀，不仅在于满足了客户的产品使用价值，更在于深入客户头脑，创造了多层次的品牌价值需求。为客户带来价值的高低是品牌形象力高低的重要标志。

——摘自2010年7月蒋锡培在第三届APEC中小企业对话世界500强财富论坛上的演讲

背景分析

理查德·布兰森一手创建了维珍（Virgin）品牌，并让这个品牌在英国深入人心，其认知度达到了“骇人听闻”的96%。他认为，维珍品牌是由5个价值组成的链条，即质量、创新、金钱价值、乐趣和挑战的感觉，这种品牌理论给品牌带来了多维度的价值层次。

结合自身的行业特点，远东一直为客户打造延伸品牌价值链。

一是担当原产地和真实性的保证，帮助客户从竞争性品牌中进行区分和识别。这是远东品牌作为“中国驰名商标”最基础的价值提供。

二是提供产品性能和品质的承诺与保证。这是远东品牌提供给客户的具有竞争优势的价值之一。

三是以品牌为载体来加工公司和产品的信息，不断扩大品牌的信息承载量，方便帮助客户了解并认识远东，从而提高远东的品牌形象和品牌联想。这是远东品牌提供给客户等利益相关者的另一个具有竞争优势

的价值，对于远东实施低成本营销战略起了关键性作用。

四是通过远东品牌减弱客户在功能、财务、时间和心理上的风险，提高他们在购买和使用远东产品过程中的安全感。这是又一个具有竞争优势的价值。

五是通过远东品牌为客户等利益相关者提供表达关爱、奉献、创新、责任、“和与灵”等感情、价值观乃至精神寄托的象征物。这也是远东品牌想要提供的最高价值，即远东的品牌和品位。

“品牌价值有很多层次，把品牌体验上升到心灵的层次，是一个品牌的最终归属，也是级别最高的。要实现这一目标，就必须有别于传统的品牌战略与策略，甚至有别于传统的经营思想。比如，不能太功利，企业和企业家要有崇高的道德观和社会责任感，完全的商业化和唯利是图是不可能达到这一境界的。这样才能塑造一个高尚的品牌。”

一直以来，企业精神和企业责任注入了蒋锡培的企业家品牌和远东品牌中，提升了远东品牌的精神价值，在客户与远东之间搭起了一座心灵和精神品牌之桥。

行动指南

满足客户多层次的品牌价值体验和需求，提升品牌竞争力，打造高尚品牌。

6月15日 品牌创造价值

在经济全球化、市场国际化的今天，品牌，已成为国家和企业国际竞争力的重要体现。可以说，品牌就是竞争力，品牌就是利润，品牌就是附加值。创建拥有自主知识产权的中国品牌，是我们由“中国制造”走向“中国创造”的关键。要从实现国家繁荣昌盛和民族伟大复兴的战略高度出发，鼓励我国的优秀企业争创世界品牌。

——摘自2007年8月蒋锡培在首届中国品牌节开幕式上的致辞

背景分析

在蒋锡培看来，品牌作为一种无形资产之所以有价值，不仅在于品牌形成与发展过程中蕴涵的沉淀成本，而且在于它是否能为相关主体带来价值，即是否能为其创造主体带来更高的溢价以及未来稳定的收益，是否能满足使用主体一系列的情感和功能价值。

“品牌是企业为使自己的商品区别于其他企业商品所做的特殊标志，是企业形象特征最明显的外在表现。著名的品牌不仅是企业无形的资产，而且是社会的宝贵精神文化财富，对社会大众的思想意识和生活观念产生着重要影响。就其实质来说，品牌代表着生产者对交付给消费者的产品、利益和服务的一贯性承诺，久负盛名的品牌就是高质量的保证。”

远东首席品牌官徐浩然的著作《品牌远东》曾经描述了这样一个故事，可口可乐公司的一位高级管理人员说，倘若该公司在灾难中失去所

有的生产性资产，要筹措到足够资金重新建厂根本不是什么难事。然而，倘若所有消费者都突然失去了记忆，忘记了所有关于可口可乐的事情，那么可口可乐公司就会破产。正是可口可乐公司在消费者和商家心中树立起的良好形象，为可口可乐这一品牌创造了价值。

因此，品牌对企业来说具有价值，而且这种价值可以是企业拥有的地产、建筑和机器设备等价值总和的许多倍。事实上，实施品牌战略的公司，其市场价值与账面价值的比例多数都大于1，财富500强企业的这一比例平均值约为3.5，这说明这些企业71%的市场价值来自于无形资产，其中很重要的一部分就来自于品牌价值。

20多年来，远东的品牌建设成果显著，远东把“产品品牌、企业品牌、个人品牌”三品有机结合，在品牌内涵不断丰富的同时，获得了国家及行业等近200项殊荣，品牌价值不断增值，2011年品牌价值突破百亿元大关。

行动指南

塑造强势品牌，高额无形资产为企业带来高额有形资产。

6月16日 走出品牌困境

改革开放30年，其实就是建立品牌的一个过程，以前很多的品牌不是我们中国的品牌，而是世界发达国家的品牌，很少有中国的品牌。但现在的经济就是品牌经济、信誉经济，中小企业怎么办？远东从小到大的一个经验就是，要想发展，就要走品牌之路，因为品牌代表着你的水平，代表着你的信誉，代表着未来发展的前景。

——摘自2010年7月蒋锡培在第三届APEC中小企业对话世界500强财富论坛上的演讲

背景分析

一个案例经常出现在商学院的课堂上——有个企业家学员拿着一个塑料娃娃对教授说："这是我们公司制造的，我卖一个挣0.15元人民币，但是到了美国之后，它要卖到15美元。以前，各种成本不高，我们的日子过得还不错，但是现在土地、工资和水电费成本都在上升，订单非常多，但是不敢多接，我怎样才能多挣一点钱？"

这就是中国制造的品牌困境。2010年年底，《商业周刊》发布了"全球最有价值100品牌榜"，其中美国占52席，欧洲占41席，日本和韩国占7席，而中国没有一个品牌入榜。研究人员对一部iPhone 4手机㊟的利润拆解显示，美国获得了360美元，中国只有可怜的6.54美元。这就是产业链的国际分工，欧美企业画出了一条产品链的"微笑曲线"，而由于中国品牌的弱势，中国制造业附加值难以提升，画出了一条"苦笑的曲线"。

中国电线电缆业也是一条“苦笑的曲线”。众所周知，中国的电线电缆行业处于全球产业链的末端环节，可以说是有产品，无品牌；低水平重复建设增加，高附加值产品缺乏；行业散乱，产品质量堪忧。如何改变和提升中国制造的形象和声誉，提升中国制造业在全球价值链分工中的地位，从而增强国家竞争力？在蒋锡培看来，其根本在于以加大科技创新力度，推进品牌战略和管理，提高产品附加值。

“我们是‘世界工厂’，但是我们把品牌的附加值和利润让给了别人，把资源消耗和环境污染留给了自己。金融危机之后，各种原材料成本已经不断上升，原有的中国制造业竞争力价格优势正在消失，制造订单正在外移到更便宜的国家和地区。如果中国企业再吃以前的老本，将会被时代淘汰，提高品牌附加值迫在眉睫。”身为中国企业联合会副会长的蒋锡培大声疾呼。

行动指南

成本上升倒逼品牌时代到来，企业无法回避。

---

1. iPhone 4手机，指苹果公司发布的第四代手机。——编者注

6月17日“劣币驱逐良币”

我相信，当越来越多的用户变得成熟的时候，当社会形成高度重视品牌、消费优质产品的浓厚文化氛围的时候，中国制造业一定能够更好地改变目前的现状，整个制造业的技术水平和质量水平必将大大提升，国际竞争力也必将大大增强，中国制造业就更有希望。

——摘自2007年11月蒋锡培接受《中华工商时报》采访时的谈话

背景分析

“劣币驱逐良币”是经济学中的一个著名定律。在现实生活和经济生活中也比比皆是，如乘公共汽车或者坐地铁上下班，按规则排队的人总是被挤得东倒西歪，几趟车也上不去，而不遵守秩序的人反而常常能够捷足先登，最后遵守秩序排队上车的人越来越少。

在电线电缆流通采购过程中，也出现过“劣币驱逐良币”的现象。很多用户在进行产品招标时，由于多种因素，往往会采用“低价或次低价中标”，降低对制造商的资质、生产能力、服务水平等方面的要求，导致劣质产品排挤优质产品、无品牌的产品排挤品牌产品的情况时有发生。

这导致了中国电线电缆行业散乱的局面。虽然目前中国电线电缆产业已成为我国机电行业中仅次于汽车行业的第二大行业，然而，中国电线电缆行业的质量状况堪忧，电线电缆产品质量水平不高。从国家电线电缆质量监督检测中心最近几年对电线电缆产品用户、各地的工商行政

管理部门和技术监督部门等现场抽取的样品检测结果看，样品的合格率只有20%左右，中国的电线电缆行业可以说是到了较为严峻的时期。

如何解决这一问题？作为电缆行业龙头企业领袖的蒋锡培认为，企业具备高度的质量意识和责任是一方面，另一方面，用户应该成熟，提高品牌意识，共同建设有序的市场，走出“低价中标”的误区。

“首先是要理性选择供应商，对供应商资质的真实性和完备性进行审核，审查质量管理体系证书、生产许可证、名牌产品和免检产品证书等，优先选择那些资质齐全和良好的供应商；二是在交货时要进行严格的检查与把关。”

行动指南

规范行业秩序，营造全行业的品牌和质量意识，用户也需要成熟。

6月18日 降低价格弹性

强势品牌能够提高价格，同时销售量却不会减少很多。这与经济学中的价格弹性——价格的轻微变动会导致销售量的改变——概念有关。具有高度价格弹性的品牌是指当价格轻微上涨时，其产品销量会大幅下降；相反，具有较低价格弹性的品牌是指当价格轻微上涨时，对其产品销量的影响并不大。

——摘自《品牌远东》

背景分析

正如西蒙·布鲁德伯特（Simon Broodbert，美国学者）所说：“品牌的真正价值并不仅仅在于增加市场份额，而是在于保持消费者愿意支付的高价格。”调查表明，虽然不同类别的商品具有不同的价格弹性，但是由于品牌能够创造商品之间无形的差异，所以投资于品牌的广告宣传就能够降低消费者对于价格变化的敏感度；同时市场份额较高的品牌也具有低的需求价格弹性。

一直以来，远东做大做强品牌的原因在于——客户将品牌和高价作为高质量的保障，如果强势品牌的产品能够让消费者感觉到产品和服务的质量有保障，那么就能够使企业通过提高价格来增加利润，即采用优质价高的价格策略。这样，质量、价格和品牌将有机地结合成一个整体，共同征服消费者，使之感觉良好，愿意支付额外费用。

在蒋锡培看来，强势品牌能够为品牌拥有者带来更大的销量、市场

份额以及更高的利润，同时成功的品牌战略还可以为企业的未来收入提供保障。因而，在激烈的电缆市场竞争中，远东坚决摒弃追求低价竞争、追求市场规模的传统制造业模式，而是以最优的产品为基础，不断提高产品技术水平和附加值，做大做强品牌，降低需求价格弹性，走上了一条品牌和科技扩张之路。

蒋锡培坚信，大品牌意味着低风险和高接受度，消费者会感觉到相当放心。相反，小品牌不但会因为市场份额少而被淘汰出局，还会因为较高的价格弹性而破产。

事实也是如此，1991年，英特尔公司在全球的市场份额约为56%，那时公司开始实施“内装英特尔”的宣传计划，截至2001年，英特尔公司品牌产品的市场份额已占到86%。这个案例充分说明市场份额和强势品牌能够自我强化，占据多数市场份额的品牌越来越受欢迎。

行动指南

打造质量、价格和品牌的有机整体，共同征服消费者。

6月19日 “1+1+1>3”

品牌不仅是企业的外在形象，同时也反映企业的内在气质和价值观，客户喜不喜欢你，愿不愿意跟你交朋友，品牌非常重要。品牌不仅是老板的，更属于企业价值链上每一个组成环节和每一个成员，包括企业家、企业产品和企业个人。每一个远东人都要精心呵护她、爱护她，使她不断成长。

——摘自2011年9月蒋锡培接受刘晓午采访时的谈话

背景分析

目前市场上的绝大部分品牌代言人是名人，名人的品牌效应和社会效应可以较大幅度地提高企业产品的品牌力和影响力。提起柳传志、马云、张瑞敏，公众首先会想到联想、阿里巴巴和海尔，企业家是自己企业品牌的最好的免费广告。他们的一举一动，都传递着企业的形象、企业的信息和企业的价值观。

然而，企业家品牌并不是企业品牌，也不能替代产品品牌，如何处理三个品牌之间的关系、发挥品牌系统力，是企业品牌管理的一大重点。

远东认为，在品牌创建过程中，企业家品牌、企业品牌和产品品牌是品牌系统的三大部分，呈现出一种相互促进的关系，正确地认识和把握三者的关系，可以发挥“1+1+1>3”的整体效果，使品牌展现出强大的系统力。远东前期以产品品牌为中心，凭借过硬的质量创建产品品

牌，带动企业品牌和企业家品牌的发展；后期以企业品牌、企业家品牌为主导，带动产品品牌的发展和系列产品的销售，有效地实现了企业品牌、企业家品牌、产品品牌的相互促进，产生了良好的传播效果。

在这个品牌系统中，产品品牌是基础，没有过硬的产品品牌，企业就不可能有良好的市场表现，也就不可能拥有强大的企业品牌和企业。同时，蒋锡培日益受到媒体和社会公众的关注，在多个高端论坛和媒体出镜，将远东带入人们的视野，大大增加了远东的知名度，有效地提升了远东的品牌形象，带动了企业的市场开拓和产品销售。与众不同的是，蒋锡培对于企业个人品牌持开明态度，鼓励员工在各个领域积极开展“争先创优”活动，参与国家正规单位组织的各类评选和荣誉申报工作，提升企业美誉度。

行动指南

共同推进产品、企业和企业家品牌建设，打造品牌系统力。

6月22日 新型媒企关系

实际上，企业的生存发展离不开媒介的扶持和宣传，同样，媒体也离不开企业。企业走的是市场化道路，媒体也是一样，在求真求实的基础上，媒体和企业理应同呼吸共命运。媒体是社会正义的倡导者，企业是社会责任的履行者。同时，媒体为企业发展推波助澜，为企业投资牵线搭桥，发挥经济媒介作用；而企业为媒体的发展贡献力量，并拓展无限空间。媒体与企业应彼此信任，相互促进，建立起一种媒体与企业间的新关系。

——摘自2009年1月8日蒋锡培在中国传媒大会上的演讲

背景分析

媒体与企业的关系核心是什么？是单纯的品牌传播与被传播关系，还是基于共同的社会责任而一起成长的伙伴关系？在2009年9月中央电视台二套经济频道正式更名为财经频道之际，蒋锡培通过这个契机，阐述了媒体与企业的新型关系。

毫无疑问，21世纪是中国的世纪，目前中国经济总量位居世界前列，在未来的几十年里，中国经济总量将达到世界首位，中国的崛起将是本世纪世界经济发展史中最重大的历史事件。在这个过程中，必将诞生一大批具有国际影响力和国际竞争力的中国企业，崛起一批具有全球视野和全球整合能力的中国企业家，与此同时，也将有一批中国财经媒体跃升为国际一流财经媒体。

“企业家群体作为中国经济崛起的中坚力量，在全球经济一体化向纵深方向发展的时代背景下，迫切需要提升自我素质、建立全球视野、培养全球资源整合能力，这样方能加快全球化步履、应对全球化竞争，推动企业在国际主流产业、主流市场赢得主流地位，为中国崛起奠定坚实的基础。视野过于狭隘，眼光局限于国内是无法适应未来市场竞争的要求的。”

全球视野、国际化视野从哪里来？蒋锡培说，这需要企业家们保持开放的、学习的姿态，积极关注国内外经济形势和政策走向、掌握国际最新经济资讯、把握全球技术发展趋势和经济发展趋势。要掌握这些信息和资讯，企业家除了积极走出去学习考察外，更重要的是借助专业媒体的力量，从专业的媒体中获取丰富的、及时的、权威的、可靠的财经资讯和深度的分析评论。帮助企业家洞悉全球经济走势、提升全球视野，为企业家的决策提供有效的支持。

行动指南

打造新型媒企关系，共同推进中国经济发展。

6月23日 第一次打广告

在创业之初，我们第一次想打造品牌。那个时候发行量最大的报刊杂志是什么呢？是《报刊文摘》。它是上海报业集团主办的，发行量一度达到350万份。当时的广告费是80平方厘米的面积两万元钱，我们开会讨论了半天，还是觉得值得，于是连续打了一年广告。后来我们把广告拓展到电视台等媒体，慢慢确定了远东的品牌战略。

——摘自2010年7月蒋锡培在第三届APEC中小企业对话世界500强财富论坛上的演讲

背景分析

在十几年前，广告对于企业来说，还是一个陌生而新奇的概念。要打造品牌很不容易，要想在电缆又是在工业产品这样的领域做品牌的话，面临风险和争议。不过，早在20世纪90年代初，蒋锡培就认识了品牌与企业的关系，自觉地推进了品牌战略。

在一次论坛上，回忆起远东第一次打广告时，蒋锡培还记忆犹新："那个时候我们在电缆行业罕见地打起了广告，很多企业20年前是没有做广告的，10年前也是很少有人做广告的，但是我们就认为不论是工业产品还是民用产品，一定离不开它内在的一个逻辑规律，企业需要建立一个强势品牌，我们确实在这方面想得比较早，做得比较快。

"因为我们觉得做企业的话，需要让人家知道你。首先得让人家了解你，不了解你怎么合作？当然，光了解还不够，一定要让大家信任

你，信任你才有可能买你的东西，做企业不就是要把产品卖掉，卖一个好价钱，实现你的企业价值嘛！实现价值以后就可以做很多的事情，包括社会责任。”

在蒋锡培看来，电缆行业是国民经济的血管，但有六七千家企业在竞争，竞争激烈，门槛较低，一定程度上可以说是无序竞争。在这种背景下，必须要让人记住你，形成差异化的品牌，提高产品附加值才是最终出路。

在第一次广告打出后，蒋锡培的品牌战略一发而不可收，开始创建远东的“品牌大厦”。“广告是对品牌的一项长期投资，要建立一个优秀强势的品牌，不仅要早，还要舍得投入。那次在《报刊文摘》打了一年广告后，很多人包括客户都会问起远东，远东的知名度得到了大幅提升，销量也快速上升，我们尝到了品牌投入的甜头。”

行动指南

记住你的第一次品牌活动和投入，那是你创建品牌大厦的开始。

6月24日 拿出自己真实的一面

远东发展到今天，与各界媒体的长期支持和关爱是分不开的，特别是远东品牌的成长。作为董事局主席，我每年有1/3的时间放在公共关系及学习充电上。我们要求对于媒体，无论大小，都要以诚相待，拿出自己真实的一面。

——摘自2010年7月蒋锡培接受腾讯网采访时的谈话

背景分析

企业的公共关系主要通过媒介来传递信息，形成互动，达到企业与公众的和谐相处。蒋锡培高度重视与媒体的关系，他一向尊重媒体，无论媒体大小，他都表现出真心的坦诚和亲和。这与蒋锡培本人的风格有关，他热爱学习，尊重知识，尊重专业人才，他认为与媒体界交流沟通，也是一种学习，也是一种政策信息的收集。

远东与中国主流财经媒体形成了长期的友好关系，蒋锡培本人与中国经营报社总编辑李佩钰、原中国企业家杂志社社长刘东华、英才杂志社社长宋立新、原中央电视台著名制片人王利芬等都是不错的朋友。在中国传媒大会2008年会上，远东被评为“2008年中国最受媒体尊敬的品牌企业”，蒋锡培获得“2008年中国最受媒体尊敬的企业家”荣誉称号。

现在，许多媒体都要举办各自的论坛和年会，蒋锡培会接到许多邀请函，作为他本人来说，不管多忙，他都非常愿意出席这些论坛，与各

界交流探讨学习。他曾先后出席了联合国全球论坛、达沃斯经济论坛、世界顶级企业首脑论坛、全球华人企业领袖峰会、中国企业竞争力年会、中国企业领袖年会等会议论坛并发表演讲。

在对外公关传播上，蒋锡培参加了中央电视台财经频道的《赢在中国》节目，与其他知名企业家一起畅谈创业过程中面临的一些课题，还接受了中央电视台的《东方之子》、《共同关注》、《复兴之路》、《财富故事会》等栏目的采访。

其中，远东在2010年10月13日中央电视台《新闻联播》辉煌“十一五”专题、2010年10月14日中央电视台《新闻联播》“江苏民企在转型中增长”专题中连续两次以头条出现，对集团董事局主席蒋锡培的采访也同时出现在公众的视线中，这是对远东20年来发展成果的高度肯定，极大地提升了蒋锡培的个人品牌和远东企业品牌的影响力。

行动指南

以诚相待，媒企才能携手共进，共创未来。

6月25日 只有五指合拳才能形成冲击力

抓问题就要抓问题的关键，传播要搞好大事件的传播，只有五指合拳才能形成冲击力。

——摘自2011年7月蒋锡培接受刘晓午采访时的谈话

背景分析

通过策划、组织具有新闻价值、社会影响以及名人效应的人物或事件，吸引媒体、社会、客户的关注与参与，以提高企业的品牌形象，这种事件营销和传播是远东打造品牌的重要策略。

感恩回报20年，远东较为著名的事件传播是为了庆祝公司成立20周年，于2010年5月28日在宜兴举行的2010年全球企业家（远东）论坛。在这次论坛上，与会高端政、产、学三方面的专家和学者共聚一堂，围绕大会主题及“全球责任与新商业文明”、“低碳经济与绿色竞争力”、“转型发展与竞争力重塑”、“资本运作与资产泡沫化”4个讨论议题进行了一系列精彩的演讲及对话，交流思想、分享智慧，奉献了一场思想的饕餮盛宴。

作为论坛配套活动，2010年5月27日晚，宜兴市人民政府举办了盛大的欢迎晚宴，同时于5月27～29日安排了系列生态文化旅游活动，全面展示了陶都宜兴的城市风采，让与会嘉宾充分领略了宜兴独具特色的紫砂文化、书画文化、生态文化的魅力。5月28日晚，论坛组委会还在宜兴体育中心举办了《世界是一家，真情二十年》中央电视台大型文艺

晚会，晚会节目时长120分钟，气势宏大、群星荟萃，宋祖英、孙楠、汤灿、阎维文等著名表演艺术家倾情出演。

另外，晚会期间还举办了“远东20年20人功勋员工”、“远东20年10位杰出贡献人物”的颁奖仪式。现时还举行了远东慈善基金会“爱心形象大使”的聘任仪式，聘任侯斌、平亚丽、李丽、丁俊晖为基金会爱心形象大使，并发起为身障人士正名宣言，向社会呼吁把身体有缺陷的“残疾人”改称为“身障人”，从称呼上“为身障人正名”。

这一事件营销传播堪称中国企业史上的传播经典，集论坛、晚会、慈善、文化和学术于一体，打造了全新的政产学交流平台，极大地提高了远东的知名度和美誉度。

行动指南

五指合拳，在短时间内使得信息达到最广、最优传播的效果，提升品牌形象。

6月26日 打造国家标准

企业要持续发展，必须要有品牌作支撑。一直以来，在如何做大做强品牌上，中国企业都在学别人，接下来该怎么走，中国企业必须要有自己的一套品牌标准体系。远东通过这么多年的品牌发展实践，总结了一些经验，有幸成为品牌国家标准的主要起草人，为中国企业品牌的发展出谋划策。

——摘自2011年7月蒋锡培接受刘晓午采访时的谈话

背景分析

一流企业做标准，二流企业做品牌，三流企业做产品，这一观点从某种程度上说明了标准的重要性。在与国外巨头企业的竞争中，很多中国企业就输在了规则和标准的起跑线上。

2009年12月20日，国家标准《品牌与企业文化建设评价》第一次起草人会议在北京召开，这标志着酝酿已久、广受关注的这项国家标准起草工作正式启动，它将成为我国第一个指导与评价品牌建设、企业文化建设的国家标准。作为该标准的起草单位之一，远东的高级副总裁、首席品牌官徐浩然成为该标准的主要起草人。

树立品牌标准，推动建立健康的品牌环境和秩序，从一定程度上来讲，远东正在引领中国品牌界的先河。一直以来，什么是品牌？品牌包括哪些内涵？品牌就是广告吗？如何打造世界级的中国品牌？这些重大品牌课题在业界分歧较大，这给中国企业品牌建设带来种种不利影响，

如品牌的功利主义、品牌环境的不诚信，如食品企业屡屡出现的食品安全问题，这极大地影响了公众对于中国品牌的信任度。我们要不要相信中国品牌，成为舆论关注的一个话题。

在这种背景下，远东等中国知名企业呼吁建立品牌与企业文化建设评价的国家标准，且已酝酿多年。经过研讨和起草，2010年9月，这一国家标准向社会公众公布并征求意见。经过意见征集和修改完善后，2010年11月13日，国家召开专家评审会，就品牌的品质、声誉、文化、社会责任、影响力以及基础条件等方面规定条款，进行了逐条审议，一致通过，堪称中国品牌史上的大事件。

行动指南

打造品牌国家标准，推动中国企业品牌发展。

七月 事业经理人



7月1日 “齿轮”文化

钟表有齿轮，也有轴承。齿轮只有连在轴承上才能转动。我个人也只是个齿轮，只有铰合在企业和社会的轴承上，才有美好未来，尤其是企业做大的时候，个人的力量总是有限的。

——摘自“蒋锡培企业管理哲学”

背景分析

受早年经历的启发，蒋锡培十分注重个人和企业的关系。20世纪80年代，没考上大学的蒋锡培来到杭州，他在一家钟表店里当学徒。钟表各种零件之间的关系令他终生难忘，也形成了他日后管理的“齿轮文化”特色：一是企业要讲究团队合作，牢牢地连接在企业这根轴承上；二是钟表虽小，但是结构精细，缺一不可，企业要建立完整的管理制度，管理要精细化。

“没有责任心，不善于合作，不能群体奋斗的人，将会丧失在公司中进步的机会。”远东《员工手册》开宗明义地写道。

“远东管理就是一个支援网络。希望您既有效地求助于他人，同时又无私地给予他人支援，这样您就能充分地利用公司资源，借助别人提供的基础，吸取别人的经验，进入角色，取得成绩。如果封闭自己，想靠单打独斗搞出成果，是很难的。就算搞出来，也需要较长时间，也许到那时，您的工作成果已没有什么意义了。”

这种“齿轮文化”强调团队协作的重要性，如何提高组织的团队协作能力？远东是1990年由蒋锡培及其亲朋投资180万元共同创办的，当时只是生产单一民用电线产品的作坊式小厂。而当企业越做越大、人员越来越多后，蒋锡培便开始重新考虑自己、员工和企业的关系，这就是创立一种“轮轴式”的股权和激励机制。

蒋锡培说：“后来，我主动让出了一些股份，用于管理层激励。目前，远东高管人员原则上都有股份。在现在的股权结构中，800多名营销经理是远东的主力，他们大部分持有远东的员工股，通过‘事业经理人，人人是老板’的机制，把他们个人与企业牢牢捆绑在一起。”

成功的企业必然是各种利益主体追求方向相同的结果，即实现共同价值的结果。远东通过多种机制加固了“齿轮”和“轴承”的关系，使员工和企业经营者的目标同向、事业同心、利益同享，无数的“齿轮”——员工，就会围绕着这根“大轴承”飞速运转，形成企业发展的巨大合力。

行动指南

建立目标同向、事业同心和利益同享的人才机制，让员工与企业一起飞速地转起来。

7月2日 适人适岗用好人才

得人才者得天下，光引进不会用不行，光会用不知善待也不行。用人的关键在于一个“准”字，准的要旨在于适人适用，适用适所。大材小用会损材，小材大用挡贤路。用人不准对企业是一种风险，用人准关键在识人准。

——摘自“蒋锡培企业管理哲学”

背景分析

如何做到适人适岗用好人才，蒋锡培有三条经验。一是科学测评，知人善任。蒋锡培并不讳言，早期远东有过用人的失误，因而识人相人不能仅靠经验、感觉或者推荐，必须建立一套科学的人才筛选程序和制度。首先要建立一套人才岗位任职资格体系，对职位作系统的工作分析，建立用人的标准；其次引进科学测评工具，对人才的个性和素质进行评价，作为用人的参考；再次进行用人部门主管、人力资源部门主管、分管领导和外部专家集体面试的选人机制。这些举措大大提高了“知人善任”的准确度，规避了用人不当的风险。

二是优化结构，形成坚实的人才团队。20多年来，远东十分注重人才结构的合理布局。在创业初期，大家团结一心、互相信任，减少了内部协调和沟通成本，但是随着企业规模的扩张和多元化的展开，人才和管理的瓶颈开始出现。因此远东主动打破人才团队的家族制，内培外引，引进远东首席投资官卞华舵和首席品牌官徐浩然等事业经理人，完成“事业经理人”和“创业元老”和谐并存的人才战略布局。

远东通过转变观念、反复沟通来逐步完成这一转变，引导“创业元老”胸怀宽广、心态开放，引导“事业经理人”心怀感恩、尊重历史，同时给“创业元老”应有的荣誉和待遇，给“事业经理人”以充分的信任和激励，“守摊子”给老人，“创新路”给新人，因此远东形成了动态发展、新老结合、优势互补的人才团队。

三是建立“赛马”机制，以业绩论人才。蒋锡培推行“赛马”不“相马”，“是骡子是马”，业绩说话。远东每年进行数百次岗位竞聘活动，公布招聘岗位和任职条件，新老员工皆可报名竞聘。人力资源部门进行资格审查，审查的关键是看基于绩效考核分值的业绩档案，真正形成“能者上庸者下”的竞争机制。远东2/3的管理岗位都是通过这种机制产生的，这就为真正的能人提供了宽广的舞台和空间。

行动指南

大材小用会损材，小材大用挡贤路，用人不准是风险，适人适岗是长道。

7月3日 让企业成为吸引人才的磁场

管理最为关键的是创建一套科学的、适合自己的分配体系和机制，而这里面解决的就是人的因素。这里包括为员工建立良好的环境和人才实现价值的平台，建立有竞争力的薪酬体系，构建人力资源增值的机制，同时营造重视人才的企业文化，让每一位员工及其家属融入公司的经营理念等，让企业成为吸引人才的磁场。

——摘自2011年7月蒋锡培接受刘晓午采访时的谈话

背景分析

在蒋锡培看来，大凡成功的企业一定非常重视内部人力资本的发展和管理，让企业成为吸引人才的“磁场”。一家企业快速扩张，如果没有相应的人才跟进，管理、制度等就无从谈起。很多民营企业就是垮在发展速度超过了内部人才的供给能力上，出现了“增长的危机”。

如何吸引人才、牢牢地抓住人才，关键在于创新利益分配机制。在市场经济条件下，建立有竞争力的薪酬体系和分配制度，给一流人才一流待遇，一流贡献一流报酬仍是企业引人、用人、留人的主要手段。远东多年来不断探索改革分配机制，逐步建立起一套体现人力资本价值的薪酬制度，将高级管理人才和核心技术人才视为生产要素，参与企业利润的分配，这就从制度层面将高级人才变为企业的共同体。

在远东，核心员工可以通过借款入股的方式成为企业的“所有者”；当员工符合相关规定退休时还可享有一笔几十万元，甚至上百万

元的住房补贴返还。同时，远东的薪酬已经从自我完善型走向竞争导向型。这种竞争导向是指：纵向比较，远东员工平均年收入增幅10%；横向比较，远东的薪酬水平在无锡乃至长三角地区非常有竞争力；行业比较，远东的平均工资水平明显高于其他电缆企业。

除了硬激励，还要有软激励，以企业文化吸引人才，强调一个“情”字。“士为知己者死”是中国知识分子心态的真实写照。

1998年5月，蒋锡培第一次邀请卞华舵（现任远东首席投资官）为远东高级营销人员进行潜能开发培训。他讲授的课程精彩生动，课中所述触到了远东市场一线人员做得到但说不出的兴奋点，现场的远东营销人员听得津津有味。课程结束时，蒋锡培悄悄问工作人员准备了多少讲课费，工作人员说2000元，蒋锡培说再加些，工作人员又加了1000元，这时，蒋锡培直接跟工作人员说：“给4000元！”震撼卞华舵内心的并非这多加的2000元，而是蒋锡培对知识和人才的尊重。这极大地感动了卞华舵，之后随着双方感情和沟通的加深，卞华舵加盟了远东的事业。

行动指南

建立科学分配机制，营造尊重人才、爱护人才的氛围。

7月4日“六子登科”

一个人在不同的时期有不同的需求，且随着环境变化而变化，只有不断满足这些需求，人才会保持幸福感。因此，远东高度关注员工的幸福感，亲自抓企业的人才工程，千方百计提高员工的生活待遇，在工资福利、住房、职务晋升、家属工作、子女入学和养老医疗保险等方面无不进行了细致周密的安排。

——摘自2008年7月蒋锡培在全国企业文化现场会上的发言

背景分析

留住人才和员工是企业的难题，也是一件令人苦恼的事情。业界曾流传一个段子“老板很苦恼”——如果你的人力成本很高，老板比较苦恼，因为成本开支太大；如果你的人力成本较低，老板更苦恼，因为员工和人才全部跳槽了。

曾经有一段时期，网上呼吁，立法限制员工跳槽。蒋锡培认为此举不妥，员工跳槽的原因很多，不是“立法”就能解决的，若只留住员工的身却留不住员工的心，换不来员工的忠诚度，立法限制又有何用？完善的企业福利才是留住人才的法宝。企业不如从自身找出路，蒋锡培给出了四条建议：一是企业要有发展前途，二是要给员工合适的位置，三是要给员工有竞争力的薪资福利，四是要多花时间关爱员工等。

员工与企业之间的关系还有一层心理契约，企业成长与员工发展虽没通过一纸契约进行约束，但企业与员工之间依然能找到各自“想要的

东西”，即企业能清楚每位员工的职业定位和发展需求，并尽力满足；而每一位员工也为企业的发展全力奉献，因为他们相信企业能实现他们的期望。这就是存在于员工与企业之间的隐形契约，远东以此为突破口推进员工满意战略的制定与实施。

在远东，企业努力做到让核心员工“六子登科”。首先是票子，公司建立了公平科学、有竞争力的薪酬、股期权激励；其次是房子，公司建立了一系列的安居工程、优惠购房政策，让员工在远东“安家落户”；接着是位子，远东设立了人岗匹配、知人善任的“赛马”机制；再接着是梯子，远东拥有全面的上升空间，员工可以从横向与纵向全面发展；之后是里子，远东每年对于员工的培训投入高达上千万元，全面提升了员工的文化素质水平；最后是面子，远东是国内线缆行业的领军企业，并且也是一家勇于担当社会责任，热心慈善事业的爱心企业，远东的社会价值得到了员工和社会的一致认同。

通过这“六子登科”，远东使员工认同了企业，也使企业留住了人才。在宜兴，流传着“要打工，到远东；出远东，不打工”的谚语。

行动指南

关注员工与企业之间的心理契约，全方位满足员工的需求。

7月5日 员工头上没有“天花板”

聪明的组织会给员工以希望，并为员工设计职业规划和通道。远东称之为“梯子”理论，只要你愿意干，只要你能干，你的成长就没有“天花板”，你可以顺着梯子往上爬。

——摘自2011年7月蒋锡培接受刘晓午采访时的谈话

背景分析

在蒋锡培看来，工作本身就是对人才的激励，企业必须给予员工富有挑战性的岗位，不断扩展员工工作的内涵和空间，不断发展企业，增加新的岗位，企业要给人才以不断施展才华的新舞台和新空间。

首先远东为员工提供了多样化的职业发展通道。如生产条线设计了从一线员工➞副班长➞班长➞厂长助理➞副厂长➞厂长➞高级厂长➞资深厂长➞高管的晋升通道；营销条线设计了从营销经理（营销服务人员）➞市场总监助理➞市场副总监➞市场总监➞高级市场总监➞资深市场总监➞高管的晋升通道；管理人员设计了从一般科室人员➞总监助理➞副总监➞总监➞高级总监➞资深总监➞高管的晋升通道。

其次是创造平台事业留人。远东对人才不但大力引进培育，更是唯才是用、敢用、重用。通过组织激励和目标激励，把员工个人的人生目标融于企业的销售目标、效益目标、管理目标、发展目标等整体目标中，同时实行三年轮岗制度、三年晋升制度，推行“赛马”机制，每年进行两次职称评聘活动、数百次岗位竞聘活动，为员工个人发展提供广

阔的平台和机会，真正形成了“能者上庸者下”的良性机制，一大批青年干部走上了管理岗位。20多年来，远东从当年180万元的投资，到2010年销售规模达到145亿元，规模不断快速增长，实现了企业成长和人才成长的良性互动。

人才优势给企业带来了巨大的经济利益。当年，远东引进诺基亚公司曾安装过的POW-30和POW-50流水线，重达81公斤的外文资料几天之内就被远东人译成了准确的中文，令外籍专家惊叹不已。按惯例开箱验货需要耗时5天，但远东人仅用两天半便把零件梳理得井井有条；安装工期原定两年半，结果远东人18个月就提前完工，而且一次试车成功。第一条流水线尚未竣工，第二条流水线就开始上马，全部安装调试都由中方独立完成。远东的员工素质带来了企业的生产效率。

行动指南

让员工感受到工作的重要性，创造各种条件激励员工成长。

7月8日 打破经理人“婚姻”围城

要让经理人与企业真正实现良好的“婚姻”，不只需要双方“情投意合”，机制也是很大的保证。当经理人把企业当做自己的“家”，在“婚姻”制度基础的保障下努力构建双方的良好关系，那企业还愁没有发展吗？远东造就一批集体富翁，就是基于这样一种考虑。

——摘自2008年11月蒋锡培在“魅力苏商商道品鉴”上的演讲

背景分析

蒋锡培把职业经理人与企业的关系比做恋人的关系，谈恋爱很浪漫，但是结婚后过日子却不能同甘共苦。所以职业经理人也存在一种“围城”现象，在外面的人想进去，而里面的人却厌倦了，想出来。

中国民企很难逃脱经理人的“围城”现象。通常老板以高薪挖来光芒四射的职业经理人，希望将其先进的营销理念和管理经验导入企业，为企业发展上一个新的台阶。可结果常常事与愿违，职业经理人的优秀管理方法无法在企业推行和消化，顿感失意和为难；而老板在对职业经理人的短期考核指标落空后，也暗生悔意——他给企业带来了什么？他为什么拿这么高的薪水？于是，一场“姻缘”就在彼此的失望和猜疑中破灭。

这是为什么？蒋锡培认为，一是职业经理人只关注职位和薪酬这些当期体现的职业价值；二是企业只把经理人当成雇佣军，而非后加入的创业者，彼此不坦诚。股东和职业经理人志不同、道不合，又没有好的

经理人制度，责权利不能较好的统一，这都是失败的原因。

汲取别人的教训，完善自己的制度，远东建立了一套独特的人才管理模式，即“事业经理人，人人都是老板”，这种模式成为行业的标杆。蒋锡培和远东首席投资官卞华舵、首席品牌官徐浩然的“事业经理人”实践打破了之前的职业经理人怪圈，在远东内部，人们也称其为“蒋卞徐模式”。通过股权、资金等多种方式，卞华舵、徐浩然成为远东的事业经理人，而非职业经理人。

而在1990年创业之初，远东就摸索建立了营销人员的“事业经理人”体制。远东与营销人员签订了责权利统一的协议，使得风险和收益相挂钩。在这种制度安排下，营销经理自己也是老板，这使得个人与远东成为利益共同体，企兴我兴，企荣我荣。

行动指南

事业经理人与职业经理人虽是一字之差，但却是质的飞跃。

7月9日 事业经理人三大内核

事实上，只有当职业经理人把自己的命运与企业联系在一起，转变成事业经理人时，合作才是长久的。也就是说，职业经理人与企业间的婚嫁不光要考虑体现当期价值的市场规律，还要考虑是否志同道合的价值规律。

——摘自蒋锡培在2007年第12期三联财经杂志《竞争力》上发表的文章

背景分析

在卞华舵从培训师、顾问师转投远东的5年时间里，远东的销售额从20亿元跨越到100亿元，远东的企业文化建设和人力资源建设踏上了现代企业轨道。而在徐浩然2008年成为远东首席品牌官后，3年来，远东的品牌价值大幅跃升，2011年品牌价值已突破百亿元大关。

“事业经理人”制度为什么效力强大？

远东“事业经理人”制度有三大独特“内核”——价值趋同、制度设计和继承式创新。首先大股东和事业经理人高管的价值趋同。这包括老板与事业经理人高管的生活观、价值观的趋同，也可以说是同心同德。远东首席投资官卞华舵说：“我尊重蒋总的创业精神和智慧品格，蒋总也尊重我的学识和敬业。虽然我们背景不同，但我们彼此互相认同、尊重，正是君子坦荡荡，英雄惜英雄，所以我们可以走到一起，这是最根本的。”

蒋锡培、卞华舵和徐浩然能够保持一心、持续合作的保障更来自于健全的企业管理制度。第一是激励和约束制度。远东对事业经理人制定了极富竞争力的薪酬体系和绩效考核体系，实行股权激励，这使得事业经理人参与到具体的生产要素和经营效益的分配过程中去，事业经理人和企业的利益紧紧地捆绑在了一起。

第二是沟通机制。作为事业经理人，在决策意见上，很多时候会与大股东意见不同，在会议上经常会出现激烈的争论，甚至拍桌子现象。但是会后，两者充分理解，工作相互支持。老板与事业经理人完全以企业利益为上，任何意见都摆在桌面上说。

第三是分权和集权的制度。在远东，卞华舵分管投资和战略，而徐浩然分管品牌和企业文化建设等方面，在这些方面，蒋锡培给予卞华舵和徐浩然充分的信任及权利；只在重大经营和投资决策上，最后拍板的是蒋锡培。所以在远东，事业经理人和老板的角色定位很清晰，既不缺位、不越位也不错位，同时还会补位。

远东的事业经理人成功的关键还在于继承式的革新、柔性创新。与其他企业不同的是，事业经理人在远东推出多项措施都是柔性创新，事业经理人不搞“新官上任三把火”。这种革新，表明事业经理人对远东过去传统的尊重，对远东实践的深刻理解。如果革新有阻力，事业经理人也不会怨天尤人，会慢慢从侧面推进，推动革新。

行动指南

只有当经理人把自己的命运与企业联系在一起时，合作才是长久的。

7月10日 企业家要从“船主”走向“船长”

会用人的老板，才是真正的大老板。人的能力表现在两级：一级是使用，二级是创造。你可以不会创造，但你不能不会使用。很多企业有一个致命伤，就是最终都做成了“家族性”企业，所有股权都握在自家人手里，员工只是被雇用者，与企业利益脱离，最终走向老板和员工“貌合神离”的窘境，这是很可惜的。

——摘自蒋锡培在2007年第12期三联财经杂志《竞争力》上发表的文章

背景分析

在蒋锡培看来，一家企业就像一艘船一样，建造这艘船不容易，出海远航到达目的地更不易。因为风浪中的远航不光看这艘船的质地如何，更关键的是船上的人有没有共同的梦想和过硬的航海技术。否则，号称不沉的泰坦尼克号也不会有冰海沉船之灾。

从这个意义上讲，能够带领一群创业者打造一艘质地很好的船（企业）的人，还仅仅是个创业家，能够引领这艘船远航的船长才是企业家。一起远航的不仅是建造这艘船的创业者们，还将有更多新加入进来的航海家。懂航海技术的人是职业经理人，与这艘船有共同远航梦想的人是事业经理人。“一家远航的企业需要职业经理人，但更看重事业经理人。”

自1990年远东开始探索营销人员的“事业经理人”制度后，很多企

业也开始提倡“事业经理人”的概念。但是实践效果并不理想，老板还是老板，职业经理人还是职业经理人。老板做的是事业，经理人做的还是职业。老板和经理人，就像两条平行的直线，似乎不太可能有交汇点。

蒋锡培认为，企业界一再上演匆匆“结合”、匆匆“分手”的悲喜剧，就是因为创业家仅把经理人当成一个高级雇员而非事业的伙伴，经理人把工作当成职业而非事业，这种短期利益导向的雇佣与被雇佣关系，很难形成目标一致的长期团队力量，合合分分在所难免。职业经理人向事业经理人角色转变的前提，是创业家向企业家角色的转变。

“角色的转变首先是心态，其次是机制。事业经理人心态与企业家心态的融合才能构成目标和利益的共同体。”蒋锡培说。

1990年创业至今的远东抓住了中国经济变革和发展的历史性机遇，通过5次改制使一个作坊式的私营企业成长为中国500强企业，不仅打造了一艘能够远航的巨轮，还锻炼了创业者对利益拿得起放得下的态度。如远东原副总裁卞华舵2007年离职转投中科招商投资（基金）管理公司，但是远东董事会还对他进行了200万元激励性股权的“知”本回报，这个态度是蒋锡培从“船主”到“船长”的转变，从创业家到企业家的转变；两年后，卞华舵再次回归远东，并成为远东控股首席投资官，完成了从职业经理人到事业经理人的华丽转变。

行动指南

事业经理人心态与企业家心态的融合，才能构成目标和利益的共同体。

7月11日 哥伦布的故事

企业的成功是资本与知本的完美结合，资本意识太强，企业只能在职业经理人的迎来送往中颠簸，犹如与哥伦布失之交臂的葡萄牙一样在海洋事业上走向没落。质地再好的大船，如果没有更多技术过硬、对大海充满向往的航海家和水手加入，要么是在沙滩上腐朽，要么在短暂的航程中沉没。

——摘自蒋锡培在2007年第12期三联财经杂志《竞争力》上发表的文章

背景分析

在蒋锡培看来，事业经理人曾经早在几百年前就已经出现过，哥伦布的航海探险就是一个例子，葡萄牙和西班牙对哥伦布的态度决定了两国在海洋探索中的成就高下。

14～15世纪，保存食物的方法主要是依赖香料，香料在欧洲市场的价格也达到了前所未有的高度。但是，利润丰厚的香料贸易，先是被阿拉伯商人垄断，接着，商路又被突然崛起的土耳其帝国阻断。急于摆脱困境的欧洲把目光瞄向了海洋。葡萄牙是海洋探索的开拓者，就在葡萄牙大张旗鼓地进行海洋探索并从中获利的近一个世纪里，葡萄牙的邻国西班牙还在为光复国土而战。然而，在这场跨世纪的海洋探索中，赢家却是西班牙而非葡萄牙，西班牙人凭借什么和葡萄牙竞争呢？

坚信从西方也能走到东方的哥伦布在葡萄牙受了6年的冷落后，见

到了刚刚统一了西班牙的伊莎贝尔女王。哥伦布要求获得发现地所得的一切财富和商品的1/10，并一概免税；对于以后驶往这一属地的船只，哥伦布收取其贸易利润的1/8。没想到这个让葡萄牙国王懒得理会的条件，西班牙伊莎贝尔女王竟答应了，她并不认为与一个普通百姓讨论利益分配的问题有什么不妥，国家的意志同航海家的愿望最终结合到了一起。这既是一个成就伟大航海家事业的结合，也是奠定西班牙大国地位的结合。蒋锡培认为，这个例子堪称事业经理人与企业家的完美结合。

事业经理人制度给我们的启示是，一艘船真正的价值是远航的效益，而不仅是这艘船本身值多少钱。也就是说，企业做大了，利益才能增值，经理人和企业家应该就远大的目标达成一致。

行动指南

企业需要哥伦布这样的“事业经理人”，同时也需要西班牙伊莎贝尔女王这样的“企业家”。

7月12日 重视“知”本的回报

在中国，公司成长除了体制、机制要跟上中国政治经济变革的步伐外，还需要更多的人才加入这份共同的事业，需要经理人和创业者共同做大企业这个平台，提升技术、产品、管理等各个方面的水平和能力。公司未来价值的提升不仅是资本的贡献，而是资本与“知”本贡献的结合。所以企业要在注重对资本回报的同时，注重对“知”本的回报。

——摘自蒋锡培在2007年第12期三联财经杂志《竞争力》上发表的文章

背景分析

2007年年初，原远东副总裁卞华舵从远东离职到中科招商投资（基金）管理公司工作，希望寻求职业生涯新的突破，但是远东董事会还是对他进行了200万元激励性股权的“知”本回报，这种“稀奇”的安排令业界震动。

这一做法确实让不少人感到稀奇，不过也得到了业内经理人的交口称赞。蒋锡培说，再好的“婚姻”也会因各种原因而需要磨合，经理人一旦有自己的选择，和企业分手也不稀奇。企业对于经理人的离去大可不必沮丧，况且通过对人才的善待，自然可以寻求更多更好的经理人来“结合”，实现企业的进一步提升。某种意义上，企业与经理人的“好合好散”，才是企业人才制度成熟的体现。事实上两年后，卞华舵再次从中科招商投资（基金）管理公司强势回归远东，任职远东控股首席投资官，完成了事业经理人的嬗变。

远东董事会对当时已离职的副总裁卞华舵进行200万元激励性股权的“知”本回报安排并非特例。在蒋锡培看来，对“知”本的回报是对事业经理人价值最大的回报，远东之所以能够做大，是与其对“知”本尊重和合理回报分不开的。早在1998年，远东就授予从上海电缆研究所高工岗位退休到远东总工程师岗位任职7年的虞正明“杰出贡献终身奖”。自这一年起，虞老先生除了每月领取退休金外，终身每年获奖金5万元，以回报他对远东发展作出的“知”本贡献。

蒋锡培说：“无论是授予总工程师‘终身贡献奖’，还是对副总裁离职后仍进行股权激励的安排，都是远东‘事业经理人’制度的一种安排。因为我们知道，在一家企业工作，以谋求职业作为出发点是远远不够的，企业应是企业家与经理人共同的事业平台。从企业家角度看，经理人不是打工者，而是企业后加入的创业者；从经理人角度看，不能把自己定位成打工者，不要认为企业发展、老板挣钱，跟我没太大关系，否则永远是一个没有成就的职业经理人。”

行动指南

确定“知”本回报，让更多的人才加入共同的事业中。

7月15日 绩效薪酬体系再造

一家企业，也许没有资金可以筹集，没有技术可以引进，没有市场可以开拓，但万万不能没有能征善战的一流员工。所以，要通过制度和激励举措，唤起全体员工同心干事业。远东从创业的那一刻起，就一直牢记这一点，尽力完善各项福利制度和激励举措，想方设法聚拢“人气”。

——摘自2008年7月蒋锡培在全国企业文化现场会上的发言

背景分析

2006年上半年，远东加快推进了大规模的组织变革与创新，完善集团管控体系。随之而来的是，以前的人力管理体系和制度也面临提升和再造。以绩效为导向，远东首先深化、优化了核心员工股权激励方案；根据公司发展方向重新编制了组织手册，各部门岗位工作责、权、利更加明确；同时，修订完善了绩效薪酬管理办法，使各个层次的员工目标任务利益更加明确、具体、量化。这次调整为远东现代人力资本管理框架的建立打下了坚实的基础。

一是创新用人制度，打破用人“双轨制”，推行全员劳动合同制。在内部出现职缺时，远东的人力资源部会在第一时间将内部招聘信息公布到OA（办公自动化）平台上。通过这种方式，远东许多普通员工走上了领导岗位。

二是建立岗位竞聘激励机制。在组织结构调整之后，适时推行管理

岗位的竞争上岗，进行人力资源整合。远东于2011年年初新聘任了50余位管理干部，他们有的在同一岗位上获得晋升，有的从基层上升到中层，有的从行政岗位转到营销岗位，有的则是外聘来的管理人才。

三是建立合理的绩效考评体系。根据行业自身特点，远东运用业绩评估和职业行为评估进行考核，结合战略目标和经营计划，层层分解，既克服了财务评估方法的短期弊端，又促进了员工对组织目标及战略的理解，使企业在短期经营目标和长期发展目标之间找到平衡。

四是完善薪酬管理制度。主要是在打破人员身份界限的基础上，缩小编制内外员工收入上的差距，通过工资体系分析，制定以绩效考核为基础的薪酬分配动态管理制度，并采用80／20的法则，即整合企业部门内的资源，将资源用在能创造80%的价值的20%的员工身上，让他们能更好地直接服务企业的目标客户群。

行动指南

重塑绩效、激励体系，以适应市场需要。

7月16日 把员工当做“客户”

关于企业与员工的关系管理，有两种说法：一是你希望员工怎样对待顾客，你就应当怎样对待员工；二是如果你不直接为顾客服务，那么你最好为那些直接给顾客提供服务的人提供优质服务。在远东，企业与员工的关系也内部市场化，下一道工序永远是上一道的“客户”，一层一层递进，通过市场营销提高HR（人力资源）价值。

——摘自2011年7月蒋锡培接受刘晓午采访时的谈话

背景分析

在蒋锡培看来，客户关系管理是现代营销管理的核心内容，而相对外部营销，把员工看做顾客，做好员工的关系管理，是内部营销的核心。

营销和人力资源尽管看起来相去甚远，但是隔行不隔理。在远东，员工的种类、层次很多，从身障人士到博士后、博导，知识结构差异巨大。这时必须应用营销理念来解决问题，首先是市场细分、差异化对待的问题，然后是在政策设计方面考虑顾客的需求，而不是直接强推某一种人力资源工具。

营销是基于满足需求。在挖掘人力资源营销的需求方面，远东人力资源部运用统计学进行员工队伍分析，主要按照员工与企业劳动契约关系、员工在组织中所处的层次（高层、中层、基层）两个主要变量，以及年龄、工龄、学历、职称等其他变量，对现有员工队伍进行细分，确

定本企业从高层到基层各类型、各岗位管理人才和专业人才的人员状况。

具体而言，从公司层级的角度，远东人力资源部将企业高层看做大客户，进行重点关注，有预见性地评估公司未来发展过程中可能出现的重大需求或主要风险，有针对性地制订解决方案。从业务条线的角度，远东人力资源部深入了解其他业务并为其提供支持；从员工的角度，人力资源部通过机制再造，使所有员工享有成长成才的公平舞台和上升空间。

远东人力资源部门强调管理人员应该尊重自己的下属和同事，尽一切所能为员工实现自身价值提供帮助，充分重视员工的人格、人性发展和知识的分享，通过OA论坛、《远东报》、总裁信箱以及定期的沟通会议等，培育“换位思考、加强协作、互相信任、平等沟通”的内部营销文化，

在远东，员工可以越级投诉。比如有一次公司调整了营销政策，但是许多营销经理很不满意，于是他们在OA论坛上发表了不同意见。公司高管看到之后，便开会进行了讨论，最终对政策作出调整。

行动指南

把员工看成你的客户，通过市场营销提高HR价值。

7月17日 “龙虎榜”和“黄灯亭”

“生于忧患，死于安乐”，这对于个人和企业都适用。在企业内部营造适度的危机意识和氛围，制造“鲶鱼效应”，是企业保持活力所必要的。对于员工，生活要关心，但是工作要求要严格。组织内部群体之间保持有序合理的竞争，会激发员工的潜力和斗志，促使员工和组织进步。

——摘自2011年7月蒋锡培接受刘晓午采访时的谈话

背景分析

压力研究之父汉斯·塞利曾说过：“压力是人生的调味品。”组织中适当的压力不仅对员工没有负面作用，而且可以激发员工的成就动机和潜在能量，推动员工走向成功。

远东自创立至今，有一项管理方法就是远东内刊每月都会刊出“龙虎榜”和“黄灯亭”，颇有新意。“龙虎榜”是每月销售、可比增幅、二项资金占用最少的前40名，而“黄灯亭”则记录的是这三项倒数的40名。

有记者问起蒋锡培这样做的意图。他说：“我认为企业管理的最终落脚点是人的管理，在于充分挖掘人的潜能，因此我信奉这样的管理理念——‘不是不能，而是不为’、‘你想做，就能做得到’。

“在远东内刊登出这样的栏目，就是要让这些管理理念贯穿企业经

营的全过程，渗透到每个员工的血液中去。‘龙虎榜’是通过榜样的力量激励员工，让员工学有榜样，赶有方向。‘黄灯亭’则是让后进者急起直追。如果给了机会还赶不上，就要被淘汰。这样使强大者更强，弱者变强，充分挖掘每位员工的潜能，这样才能激发组织的活力，推进组织和个人共同成长。”

《华为的冬天》是一篇业界广为流传的文章，在华为2000财年销售额达220亿元，利润以29亿元人民币位居全国电子百强首位的时候，任正非大谈危机和失败，确实发人深省。文中写道：“公司所有员工是否考虑过，如果有一天，公司销售额下滑、利润下滑甚至会破产，我们怎么办？我们公司的太平时间太长了，在和平时期升的官太多了，这也许就是我们的灾难。泰坦尼克号也是在一片欢呼声中出的海。居安思危，不是危言耸听。”

行动指南

保持危机意识，开展组织内部竞争，是组织常葆活力的关键。

7月18日 不唯所有，但求所用

“国以才立，业以才兴”。我们应强化人才就是财富、人才就是效益、人才就是竞争力、人才就是发展后劲的意识，增强“有用即是人才”、“人人皆可成才”的意识，破除一切束缚人才成长的陈规陋习，按照“以人为本”的要求，把每一个人的潜能和价值都充分发挥出来。按照引培并举、调整结构，不唯所有、但求所用，强化培训、提高素质，优化环境、激发活力的要求，努力建设一支宏大的高素质人才队伍，为公司各项事业的大发展提供强大的人才智力支撑。

——摘自2008年7月蒋锡培在远东第十四期党员干部培训会上的讲话

背景分析

自古以来，善用人者能成大事，一本《三国演义》堪称一部历史人才营销学。谈到人才的重要性，蒋锡培感叹道，三国时期，人才辈出，而一代枭雄曹操手下，猛将如云，谋臣如雨，成就了一代霸业。制胜法宝除了其“精于谋略”外，更重要的是其知人善用、唯才是举、惜才如命、爱才如子、用人不疑、疑人不用。

为了吸引更多的人才，远东拓宽人才渠道，提供强大的人才支撑保障。一是积极配合政府政策，吸引、用好高层人才，对于引进的高层次人才，公司提供配套奖励；二是建立博士后科研工作站、院士专家工作站，积极开展校企合作，引进人才；三是在人才推荐上，公司鼓励内部员工推荐优秀人才来远东发展，同等条件优先录用推荐员工，推荐的营

销人员销售业绩良好的，推荐人可享受一定数额的推荐奖励。

古人云，千军易得，一将难求。对于如何用人，在认同企业价值观和文化的前提下，蒋锡培提倡“不唯所有，但求所用”，蒋锡培对于外部人才的引进强调一个“柔”字，可谓人才的“柔性机制”。一是以情动人，强调价值观的趋同，同心同德，颇有当年曹操、刘备引才的风范，如“五请技术专家”、“三请管理大师”、力邀“首席品牌官”的故事一直被业界传为佳话。

二是尊重人才，充分信任和授权，给人才回报。一般而言，经理人与老板之间总会存在猜忌，但是北京大学博士后、远东首席品牌官徐浩然说：“蒋锡培主席对我充分信任授权，大力支持我们的品牌和文化工作，同时也很支持我个人品牌的打造，这种气度是一般企业家很难做到的。”

行动指南

倡导人才柔性机制，充分信任和授权。

7月19日 “烧不死的鸟就是凤凰”

要承受得起做好事反而受委屈，“烧不死的鸟就是凤凰”，这是公司对待委屈和挫折的态度以及挑选干部的准则。没有一定的承受能力，今后如何能挑大梁？

——摘自远东《员工手册》

背景分析

这是一段在远东流传很广的“人才凤凰论”。什么样的员工在远东更有前途？什么样的员工才是真正的人才？金子经过磨炼，才会更显光芒。蒋锡培信奉积极出世的世界观，他以自己的创业实践告诉员工，“天将降大任于斯人也，必先苦其心志”。自怨、埋怨无益，君子当自强不息。

为了进一步厘清员工的定位，确定员工的行为规范，1993年，蒋锡培组织相关大学的专家，结合远东的实际，制定了一本翔实的《员工手册》，在书中的前言部分，通过蒋锡培与一位员工的语重心长的对话，表达了远东对于员工的期望。多年之后，再来品味这些警句名言，仍然字字珠玑。总结起来是四种精神，即责任精神、团队精神、奉献精神和敬业精神。

“没有责任心，不善于合作，不能群体奋斗的人，将会丧失在公司中进步的机会。要摆正自己的位置，不怕做小角色，才有可能做大角色。我们崇尚奉献精神，并在公司的价值评价及价值分配体系中体现，

奉献者定当得到合理的回报。在公司，一丝不苟地做好本职工作就是奉献。公司对您个人的评价以及应得到的回报，主要取决于您实干中体现出来的贡献度。在公司，您给公司添上一块砖，公司将给您提供走向成功的阶梯。希望您接受命运的挑战，不屈不挠地前进。

“世上有许多‘欲速则不达’的案例，希望您丢掉速成的幻想，学习日本人踏踏实实、德国人一丝不苟的敬业精神。您想提高效益和待遇，只有把精力集中在一个有限的工作面上，不然就很难熟能生巧。浮躁是您的大敌，做任何一件事对您都是一个学习和提高的机会，都不是多余的付出。努力钻进去，兴趣自然在。我们要造就一批业精于勤、行成于思，有真正动手能力和管理能力的干部。

“您要尊重您的直接领导，尽管您也有能力，甚至更强，否则将来您的部下也不会尊重您。要有系统、有分析地提出您的建议，您是一个有文化的人，草率的提议，对您是不负责任，也浪费了别人的时间。”

行动指南

玉不琢不成器，人不炼不成才。

7月22日 “心”管理

过去我们努力为员工创造良好的薪酬福利，让员工的腰包鼓起来、富裕起来，为员工提供全面持续的学习培训机会，让员工成长成熟起来，但这还远远不够。在现在这样一个充满竞争和压力的年代，我们还要关注员工的心理状态和心理素质，让员工快乐和幸福起来。这样，企业才会具有强大的凝聚力，才能保持旺盛的生命力，才能铸就非凡的战斗力。

——摘自2010年蒋锡培接受媒体采访时的谈话

背景分析

在蒋锡培看来，组织对于员工的激励，不仅有物质和薪水的激励，同时也要进行精神上的心灵对接，实行“心”管理，这就是远东的“薪与心”的激励理论。

21世纪，中国已经进入了一个追求心理和精神需求的“心经济”时代。远东认为，“员工的幸福要从‘心’开始”。在工业经济时代，看得见的东西，如资金、设备、材料、厂房有价值，而在知识经济时代，看不见的东西，如人的价值观、态度、激情、创造力、想象力、积极的情感更有价值，这些将成为21世纪企业最核心的竞争力。尊重、支持、沟通和激励，与员工进行心灵的交流，构建心理契约，这是远东打造“心”管理的重要方法。

在远东看来，员工的心理资本比知识资本更重要。一个人生活乐观

还是悲观、工作主动还是被动、学习积极还是消极，直接关系到他本人的生活质量和工作业绩，影响到其所在团队及组织的竞争力和战斗力。在传统组织，通过外部和内部压力可以促进个人创新和转型，不过，如果压力过大，则会导致个人消沉怠工，实际上降低了生产效率。因而，了解并满足员工的心理及精神需求，关注员工心理健康，已成为提升员工幸福指数、提升企业竞争力的关键。

为此，远东引进专业心理咨询师、创办远东“心灵驿站”，关爱员工的心理健康，开展员工压力、情感、情绪及态度的管理，实现员工心理咨询和心理辅导的常态化，着力提升员工的幸福感。

2007年远东引进了国家级注册心理咨询师周东佼担任集团总裁工作部部长（现任集团高级行政总监），并成立了远东“心灵驿站”，为员工举办系列心理辅导讲座及提供心理咨询服务。同时，远东聘请2007年CCTV感动中国年度人物——李丽为“心理咨询专业教师”，为远东爱德培训学校学员及公司员工授课，大力推进“阳光心态工程”和“员工幸福工程”，投资员工的情感账户。

行动指南

“降压”等于“增效”，提升员工幸福指数，打造“心”管理。

7月23日 学会欣赏员工

最根本的是，你要真心地欣赏你的员工，爱护你的员工，你才能得到员工的爱戴。

——摘自2011年7月蒋锡培接受刘晓午采访时的谈话

背景分析

“忠厚不吃亏，刻薄不赚钱。”蒋锡培认为，人与人之间要有基本的互信，要善待他人。如今远东拥有8000余名员工，身障人士占比超过20%。远东目前的营业收入已近200亿元，1%的不合格率都会造成巨大损失，但蒋锡培仍坚持为身障人士提供了累计2000个的就业岗位。

蒋锡培说，对待身障员工，除了同工同酬，还要对他们有爱心、有耐心，学会欣赏他们，给他们鼓励，激励他们在本职岗位上实现自己的人生梦想。

这种欣赏式、激励式的管理方式比较类似“翁格玛丽”管理。“翁格玛丽”效应是一种教育心理学术语，意思是对受众进行心理暗示和激励，你很行，你能做得更好，从而使受众增强信心，挖掘潜力。“翁格玛丽”效应的创始人玛丽·凯·艾施是美国一位大器晚成的女企业家，她在《谈人的管理》中指出：“一个管理者鼓励员工的最好的方式是表扬他们。”

通用电气公司前首席执行官杰克·韦尔奇认为，团队管理的最佳途

径并不是通过“肩膀上的杠杠”命令来实现。欣赏员工是一种态度，同时更是一种管理艺术。远东向社会呼吁，把身体有缺陷的“残疾人”改称为“身障人”，从称谓上“为身障人正名”，以更加平等的眼光、更加平常的心态看待他们，让他们充分感受到尊严。蒋锡培非常喜欢把他的身障员工称为“我的兄弟和战士”，经常到车间与身障员工交流、沟通，给他们一个拥抱、一句暖心的鼓励。这种发自内心的喜爱和欣赏是一种团队润滑剂，蒋锡培希望在团队中营造这种氛围，以挖掘员工和团队更大的潜力。

在欣赏员工的氛围下，远东建立了上级和员工的沟通互动体系，通过6步帮助员工改进工作，一是客观上指出员工目前工作存在的具体问题，而不是指责；二是通过具体例子来见证员工工作时的不佳状态；三是帮助员工发现问题原因，是技术不够，还是由于外因的干扰；四是聆听员工的心声，知道他准备如何克服问题；五是和员工一起探讨问题的解决方案；六是鼓励他马上行动。

行动指南

欣赏员工是一种态度，同时更是一种管理艺术。

7月24日 快乐工作

我们崇尚“快乐工作”。企业是一个组织，每一个员工在企业中都能找到一种归属感；同时，在远东，员工能被激励奉献自己的全部智慧，这种家的归属感和共同体意识具体表现在远东文化生活的方方面面。

——摘自2008年7月蒋锡培在全国企业文化现场会上的发言

背景分析

企业对员工的各种付出都不能称为成本，而是一种投资。中国老百姓有句谚语叫“家和万事兴”，做任何事情，人本第一、和谐为最。如何做到这一点，让员工快乐地工作，让他们有归属感，与组织共同快速成长，这是远东人力资源部的一大工作重点。

第一，远东创造企业和气、温馨的环境，使员工愉快地工作着。“一人进远东，全家远东人”，远东始终推行浓郁的亲情文化，每逢节假日，都会组织开展各式各样的文体活动，让员工尤其是身在异乡的外来员工感受到远东大家庭的温暖，这大大增强了员工的归属感和企业的凝聚力。

第二，通过完善的福利激励体系，营造和谐的企业氛围。当今社会，买房难是人们普遍遇到的一大现实问题。为了解决员工的住房问题，远东多年来持续推进“远东公寓楼”建设，努力改善广大员工的住宿条件。2001年起远东就投资9000余万元建造了15幢功能齐全的员工公寓，近年来又推出了3栋508套包括双人间、4人间、夫妻宿舍的“新远

东公寓”，以及针对硕士以上学历及中级以上职称人员的各种设施齐全的4栋180套的“远东专家楼”。同时，集团下属子公司无锡远东置业有限公司针对广大员工和周边居民开发的远东都市港湾、远东香邑小区，对员工购房给予了高额的优惠补贴，员工可根据自身的岗位、学历、职称、企龄享受相应的补贴，甚至公司还借贷给家庭条件较差的员工。如今，众多外地员工在远东都有了一个安乐的家。

第三，把以人为本的理念渗透到远东的每个角落。公司对高考、中考成绩优秀的员工子女进行奖励；公司每年出资组织团体旅游活动，多年来，公司员工游遍了美洲、欧洲各国以及澳大利亚、新加坡、马来西亚、泰国、北京、安徽黄山等国内外旅游景点。

行动指南

很难想象，一个员工在组织内部如果不能快乐地工作，如何去开心地面对他的客户。

7月25日 院士走进工厂

把院士、专家请到远东的工厂一线和营销一线上来作研究，让院士与企业直接对接，是远东高层次研发人才平台的一次创新。通过这次创新，远东将加快科技自主创新的步伐，同时，通过技术攻关、产学研结合、科技成果转化等增强企业核心竞争力。

——摘自2008年11月蒋锡培接受媒体采访时的谈话

背景分析

前江苏省委书记梁保华在许多场合喜欢举一个例子：2000年，留学澳大利亚新南威尔士大学的施正荣博士，带着其个人获得的十多项太阳能电池技术发明专利来到无锡创业。如今，他创办的尚德太阳能电力有限公司，已成为国内光伏太阳能行业的领军企业，同时也使得无锡一跃成为国内新能源产业的“翘楚”。蒋锡培就是尚德的早期十大投资人之一。一个创新型人才能够影响一个企业甚至产业的前景，这使得蒋锡培偏好创新型人才。

传统的创新体系是市场和科研两张皮，各管各家，在国家推进以企业为主体的自主创新体系后，蒋锡培抓住这个机会，与大量著名科研机构和学术机构共同开展课题研究，进行产业领域的前沿开发，将“学术思维”和“市场思维”结合起来，将院士和专家等人才、“外脑”请进工厂车间和市场一线，与企业共同进行研发，构建了以企业为主的应用研究体系。

2008年11月8日，江苏省首家院士专家工作站——远东控股集团院士专家工作站举行了隆重的揭牌启动仪式，蒋锡培向合作院士颁发了聘书，并分别与院士、上海电缆研究所签署合作协议，邀请院士深入远东的工厂一线、营销一线进行科技创新。远东院士专家工作站成立以后，这些高端人才更深入地考察、指导远东的产品研发和生产过程，为其提供先进的技术支持。

以院士专家工作站为平台的企业应用研究体系全面提升了远东的科技创新能力和市场竞争力。蒋锡培说，依托这个良好平台，凝聚和引进高端人才，在重大项目研发、高层次人才培养、科技合作与交流、产品质量提高和生产工艺革新等方面发挥高端人才的优势，抢占市场竞争的制高点，为远东的持续发展创造新的契机，为实现世界电线电缆行业领军者的目标奠定坚实的基础。

行动指南

让院士走入工厂和营销一线，加快企业研发平台和机制的市场化创新。

7月26日 不必非让儿子接班

我现在的梦想是希望能为大家健康快乐幸福的生活找到更好的方法，自己也更快乐幸福。我准备在55岁之前退休，做我想做的事情，比如慈善、学习、陪同家人等。在这之前，我需要进一步完善和提升远东的管理体系、经营体制和运行机制，同时培养一个好的团队。

——摘自2011年7月蒋锡培接受刘晓午采访时的谈话

背景分析

选择企业接班人，是每个民营企业家都必须面对的问题。是家族培养还是外部引进，如何传承，这是关乎民营企业能否长青的重大因素。

在创业之初，远东是一个家族式企业。家族式企业往往是在发展历史过程中形成的，但是在发展过程中，随着企业规模越来越大，它们可能会自觉地放弃某些家族式的管理方法和理念，向现代企业的治理结构和方法过渡。远东就是如此，随着企业规模的不断扩大，远东不断从国内外招聘人才，并引进先进的管理模式和手段，逐步使企业真正走上了规范化、制度化、现代化的轨道。虽然蒋锡培正年富力强，但是他也在考虑远东的未来发展问题。

蒋锡培有两个儿子，他们都无意接手远东，但这并不影响父子之间的关系。“孩子未来接班不接班，一点儿也不重要，他们可以做他们喜欢的事情。”这种企业传承观点与外界形成了鲜明的对比。中国九成以上的家族企业家都希望自己的孩子将来接自己的班，“子承父业”看起

来“天经地义”，但蒋锡培说：“我觉得我们更应尊重孩子的选择。如果孩子不愿意，赶鸭子上架，无论对企业的发展壮大，还是孩子的个人前途，都极其不利。”

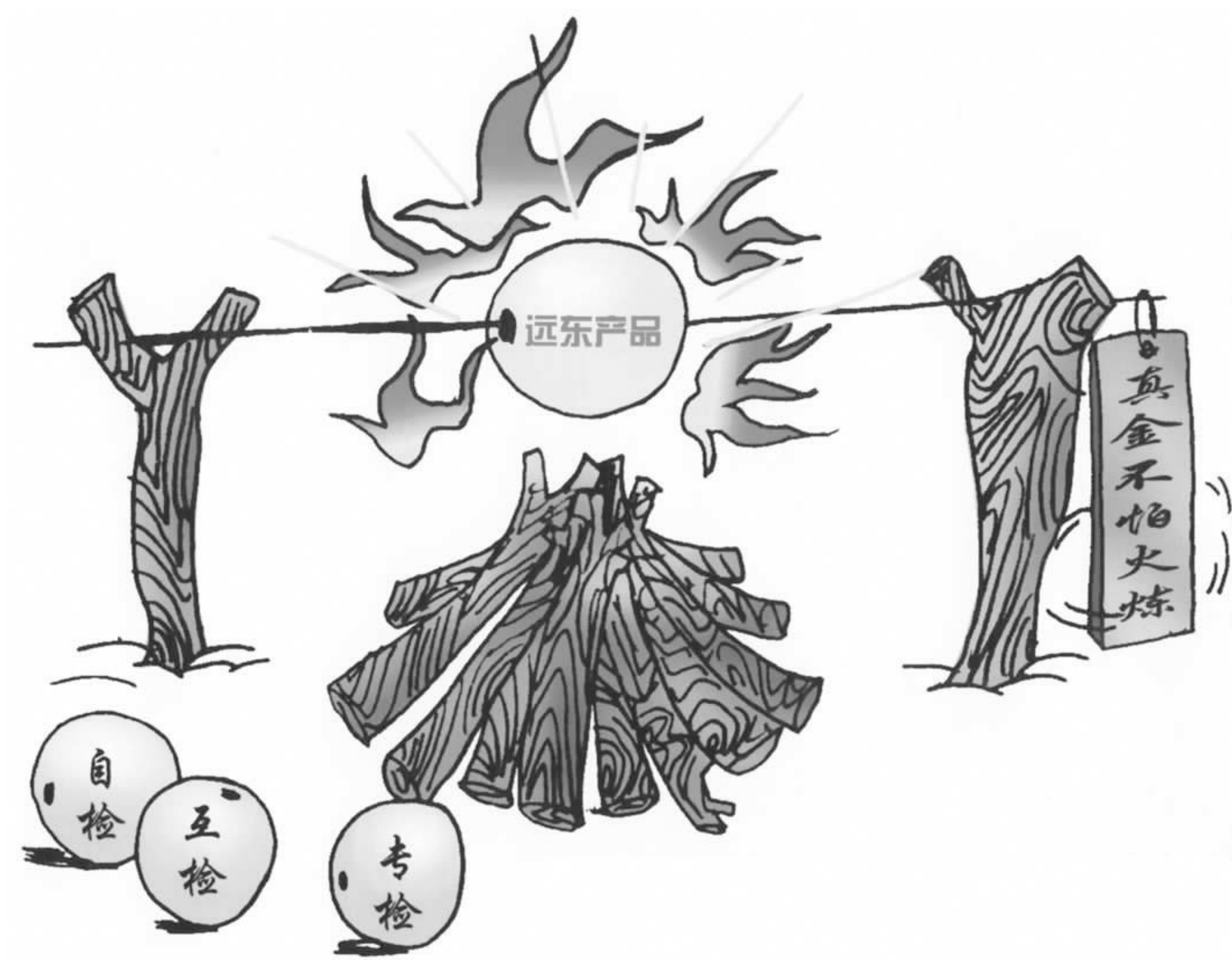
在他看来，百年企业的关键在于四个方面：一是企业领袖身体好，思想和能力要持续成长；二是团队优秀；三是管理到位，有较好的经营管理体制和机制作支撑；四是战略清晰，把握趋势，不断创新和超越。

“远东控股下面的主业都有非常优秀和专业的团队，投资也由专业的团队来管理。从一开始，远东就不是建设职业经理人队伍，而是建立事业经理人队伍。远东的经理人和企业紧紧联系起来，形成事业和利益共同体，把远东的事业当做自己的事业，所以这种制度有利于企业的传承。”

行动指南

培养团队、健全制度、提升管理，企业才能传承。

八月 管控之道



8月1日 质量天条

第一次创业赔掉50万是一个很大的教训。那时，钟表行业对技术和工人要求非常高，而我们当时的资本较少，人手也不够，把半成品的东西拿过来进行后期加工销售，但是由于最终产品质量问题，客户退货，用了也不给钱，甚至要赔偿。所以要保证质量的话，首先自己要有足够的装备、尖端的检验设备，还要有非常专业的操作员工、管理水平等，这些都得跟上。

——摘自2009年7月蒋锡培接受CCTV《财富故事会》栏目采访时的谈话

背景分析

虽然贵为中国电缆业的龙头老大，但是蒋锡培最爱回忆的，还是自己一波三折的创业之路，其中不乏沉淀的教训。第一次创业跌倒得到的经验已化为他日后雷打不动的管理天条：一是产品质量要过硬，二是产品一定要符合市场需求。

1985年，蒋锡培赚到人生第一桶金25万元后，建立了一家为大型钟表厂提供零部件的仪表仪器厂。但不幸的是，由于产品质量问题，第一次创业失败，蒋锡培从半空掉到地上，不仅把赚回的25万元赔掉，还欠债20多万元。

1987年是蒋锡培难忘的一年，蒋锡培感慨万千，“发条质量不好，使得我倾家荡产”。他总结出两条深刻教训：一不能做质量没有保证的

产品，二不能做卖不掉的产品。

从此，在远东，“发条质量案例”一直被蒋锡培反复提起强调，质量是企业的生命，号召远东上下聚焦于质量。20多年来，蒋锡培对于质量有着近乎偏执的追求。在企业发展前期，由于生产技术和工艺装备的原因，行业内经常有不合格品生产出来，这种情况比较普遍。有的企业会将不合格品悄悄卖掉，因为外表分辨不出来，而且一时半会儿也不影响使用。

但在远东，蒋锡培实行业内最为严格的产品质量监控，5%左右的不合格品在出厂前都被剥掉、报废，而且，由生产人员和他的领导一起动手剥。不过，此举在早期并没有得远东内部员工的理解——“执行这么严苛的标准，导致企业损失，产品虽然不合格，但还是比其他公司合格产品质量还要好，还是可用的，剥掉、报废属于浪费。”

但是蒋锡培坚持推行这一制度，“剥掉、报废不合格产品不是损失，相反，从长期来看，是保住了上乘的质量和信誉，赢得了未来”。

行动指南

质量是品牌的生命，赢得质量就是赢得未来。

8月2日 下道工序是用户

我们要继续推行“下道工序是用户”的理念，制造过程实行“自检、互检、专检”相结合，物流过程实行“原材料检验、过程检验、成品检验”相结合，工序间实行“红白票”制度，鼓励相互间质量监督。对发生的质量问题坚持“问题原因不清不放过，纠正预防措施不落实不放过，责任人不考核不放过，周围员工不受教育不放过”原则，减少质量问题发生。引导全体员工树立质量道德意识和质量法制观念，共铸诚信，形成人人关心质量、人人重视质量、人人创造质量的良好氛围。

——摘自2008年7月蒋锡培在远东第十四期干部培训班上的讲话

背景分析

在内部管理中，蒋锡培颇为得意的就是营销管理和质量管理。以质量管控为抓手，远东树立了行业质量管理的标杆。

一是全员全程参与。远东建立了完善的质量管理制度，使产品质量拥有制度和流程的保障。远东大力推行ISO9001-2000版质量管理体系，建立健全企业质量内控体系，进行严密的过程控制。全员参与质量控制，全程进行管控，提高并鼓励员工加强自检，共同把好质量关。在各个环节中，严把质量关——原料采购环节，坚持货比三家，选择质量价格服务好的供货方；生产制造环节，实行“自检、互检、专检”相结合；物流过程环节，实行“原材料检验、过程检验、成品检验”相结合，鼓励相互间质量监督。

二是坚持原则。对发生的质量问题要严格遵守“四不放过”的原则，即事故原因未查清不放过，当事人没有受到教育不放过，事故责任人未受到处理不放过，没有制定切实可行的预防措施不放过。引导全体员工树立质量道德意识和法制观念，共铸诚信，形成人人关心质量、人人重视质量、人人创造质量的良好氛围。对生产过程中不负责任、造成质量问题的，严格按照公司文件规定进行处理及考核，保证产品质量稳步提高。

三是加强质量意识的培训。结合企业实际制定了《质量宣言》，倡导“质量是生产出来的”、“下道工序是上道工序的用户”等质量理念；对有质量风险的岗位增设防差错控制，把风险降到最低限度；制定纠正和预防措施程序文件，对过程中产生的不合格和潜在的不合格及时进行原因分析，并针对原因采取纠正和预防措施，实行预先防治。

正是缘于近乎完美的质量管理和控制，远东的产品获得广大用户的长期信赖。远东先后被评为“全国用户满意企业”、“全国守合同重信用企业”、“中国质量服务信誉AAA级企业”。

行动指南

完美的质量来自于完善的质量管控。

8月3日 错，不在精益管理

企业管理需要整合很多的元素、资源，形成一个系统，才能使企业持续不断地向前走。造手表就是这样，每一个零部件都不可或缺，缺了一个就不可能成为完整的钟表。钟表里面容不得半点灰尘、沙子，只要有一点儿就可能走不动了。手表走走停停用不久，企业也是这样，哪怕一个细小的差错都会导致这家公司无法运行。

——摘自2010年5月蒋锡培接受CCTV《对话》栏目采访时的谈话

背景分析

众所周知，钟表匠出身的蒋锡培非常注重细节，在管理方式上，他推崇丰田汽车公司（以下简称丰田）的精益生产模式，而且在远东生产线推行实施。精益生产（lean manufacturing）是利用杜绝浪费和无间断的作业流程的一种生产方式，源于丰田生产方式的管理哲学。精益生产最著名的是把重点放在减少源自丰田的7种浪费上，借此提升整体顾客价值。

不过，2010年一系列丰田召回事件重创了造就丰田神话的管理模式，人们都在反思，精益生产出问题了吗？2010年5月，蒋锡培和新希望集团董事长刘永好、日本管理学大师大前研一等走进中央电视台《对话》栏目，分析丰田管理模式。

刘永好说：“我在反思，丰田怎么了？我们该学习的东西究竟对不对，我们应该学什么，究竟应该怎么去做？反思之余，我感觉任何事都

有一个度，无限地扩张，庞大的身躯4条腿能承受得了吗？它的神经反馈系统能够及时地反馈吗？当神经反馈系统跟不上的时候，就有可能在某个环节出问题，这可能就是丰田的问题。”

力帆控股有限公司董事长尹明善说：“过去我们在学它的时候，我喜欢用批判的眼光来看，它非常好，但是有没有问题呢？它的目标定得太高，追求绝对的完美，品质最优、效率最高、成本最低，那么多的目标最后都能达到吗？”

不过，蒋锡培对于精益生产有另一番理解：“对企业来说，质量是生命，我深有体会。现在丰田虽然出了问题，但不是精益管理的思想出了问题，或者管理方式出了问题，我至今还不这么认为。如果到了丰田这样一个规模，它不标准化、不流程化、不系统化，可能出问题的概率更高。”

在蒋锡培看来，错不在精益管理，错在管理细节和控制还不够完美。丰田由于过度扩张，片面追求低成本，自身资源无法保证高速度，因而在生产流程和质量控制上，自己没有严格执行精益生产，违背了精益生产，从而导致了一系列召回事件。在国内讨伐反思精益生产管理的时候，蒋锡培反其道而行之，从另一个角度看到了精益生产执行的重要性，这件事更加坚定了蒋锡培精益生产的理念和强调细节执行的精神。

行动指南

赢在执行，否则再先进的管理理念和方式也会流于形式。

8月4日 万丈高楼平地起

生产活动与企业经营目标有密切的关联。生产企业如果不够强壮的话，将无法在市场中取得竞争优势。虽然卓越的研究开发可以使新产品进入市场，但仍需要依赖卓越的生产活动，才能立足于市场。历史上，录像机、传真机是美国人发明的，激光唱盘是荷兰人发明的，获得收益最大的却是日本人。因此，企业把很大精力放在生产现场与改善上是正确的。

——摘自2002年7月蒋锡培在《远东报》上发表的文章

背景分析

在现代制造业发展实践中，形成两大经营模式。一种是欧美模式，以德国制造业为代表，强调技术创新和高附加值，形成了一种精致化的制造业战略，不求规模最大化，但求技术先进和质量扎实；另一种是日本模式，以生产过程的优化、成本的压缩为突破口，实现企业规模的扩张。

近几年来，两大企业管理流派在竞争中，不分伯仲。早前，日本模式压过欧美模式，许多全球500强企业纷纷效仿日本生产管理模式。然而，金融危机之后，以德国为代表的制造业稳步发展，技术不断取得突破，暂时取得上风。

在蒋锡培看来，日本生产管理模式和欧美技术创新模式并不矛盾，是相得益彰、互相补充的。对于一家企业来说，生产管理和技术创新都

是必需的，任何一方都不可偏废。从中国的制造业实际情况来看，生产管理是企业稳健运行和技术创新的基础，技术创新是企业转型升级的关键。

“万丈高楼平地起，没有基础的生产管理作保证，企业技术创新也难以推进。虽然生产管理比较平淡和枯燥，没一个大的技术成果那么耀眼，但是作用巨大，绝对不可以忽视。”

一直以来，蒋锡培对企业的生产管理精益求精——紧紧围绕“质量、成本、速度、服务”4个环节，深入开展“节支降耗、挖潜增效”活动。生产部门着重研究员工技能提高、质量改进、工艺优化、产销匹配，产品调配部门着重解决配送问题、压缩存货库存、提高存货周转率，同时各部门继续加强安全与现场管理，把生产管理水平不断推向新的高度。

行动指南

打好生产管理的基础，才有技术创新的突破。

8月5日 现场永远是对的

5S(注)活动是最基础的生产管理活动，基础打好了、夯实了，企业才能进一步发展。5S活动的推广使我们的各项工作得到了进一步改善，我们已经有了一个良好的现场管理基础，它促使工作效率得以改善，品质得以改善，安全文明生产状况得以改善，员工精神面貌得以改善。相信在公司持续推进5S的活动中，我们会学到很多，得益很多，我们的企业会进一步改善集团公司的整体面貌，提高整体生产管理水平，不断迈上新台阶。

——摘自蒋锡培2004年4月在远东内部活动中的讲话

背景分析

稻盛和夫在其经营哲学中提出“现场有神灵，答案就在现场”。一直以来，蒋锡培受稻盛和夫的经营哲学影响很大，其中“现场管理”就是一个例子。对于蒋锡培来说，现场永远是对的，管理的问题应该到现场去找答案，然后找到方法解决。

早在2002年7月15日，在蒋锡培的授意下，《远东报》头版发表了一篇有关“现场管理”的文章，呼吁全体管理人员回归现场管理，切实推进5S现场管理。

卓越的生产活动日益重要，不断改善追求卓越的企业才能永续经营。构筑一流的现场管理体系，要有正确的现场管理意识。蒋锡培指出了远东当时生产现场管理的诸多不足：一是没有标准化意识，即只要认

真，工作就能做好，熟练工人是靠师傅带出来的；二是按计划完成生产就停，没有不断改善的意识；三是不知如何借助无形的压力激励部下，靠贴标语、喊口号、多开会、开长会来解决问题都是不当的工作方法。为此，他对症下药，全面推进5S现场管理。

5S现场管理改进没有止境，2004年，蒋锡培在一个集团内部活动的讲话中回顾了几年来的现场管理："几年前，我们已开始实行5S管理法。但是，是不是说我们的生产现场管理也已经做得很好了呢？我们的各项工作就不需改进了呢？答案是否定的。每一次企管例会，我们只要深入生产现场，就会发现我们的工作中还是存在问题和不足的。企业的发展和管理是动态的，会不断出现新的变化，我们必须迅速做出反应，摸索解决问题的根本方法。"

行动指南

构筑一流的现场管理体系，推进5S现场管理。

---

1. 5S起源于日本，是指在生产现场中对人员、机器、材料、方法等生产要素进行有效的管理，这是日本企业一种独特管理方法。因为这5个词日语中罗马拼音的第一个字母都是"S"，所以简称为"5S"，开展以整理（Seiri）、整顿（Seiton）、清扫（Seiso）、清洁（Seiketsu）、素养（Shitsuke）为内容的活动，称为5S活动。——编者注

8月8日 正确地做事

我们要进一步推进业务流程优化和再造。梳理、制定、完善规章制度，优化公司管理流程，整合内部资源，统筹兼顾公司各方面因素，实现企业管理标准化、规范化，逐步建立科学的管理体系。以采购、生产和调配职能为核心，致力于做到原材料进厂检验严格化、产品质量控制稳定化、流水线生产敏捷化和货物装运准时化。各职能部门和管理研究部门也应充分调研、密切配合，通过规范、简化、优化、重组各项工作的业务流程，压缩非增值活动，降低成本消耗，堵住成本费用漏洞。

——摘自2006年7月蒋锡培在远东第十二期党员干部培训班上的演讲

背景分析

在蒋锡培看来，企业成功需要做“两件事”，一是做正确的事，二是正确地做事。做正确的事就是把战略做好，方向正确、目标明确；而正确地做事则是流程合理规范，减少环节，改变时序，有序管理推进，实现组织目标。

从2006年下半年开始，伴随集团管理体系的建立和完善，公司制定了新的组织结构，对114个岗位进行了逐一分析和定岗定编，每年根据变化，不断进行调整和优化，确保工作系统运行的高效性。与此同时，各组织、模块的业务流程的梳理和优化势在必行。通过BPR（Business Process Reengineering，业务流程重组）持续优化管理流程，借助咨询公司的力量，远东对工作流程进行了梳理、优化，使各岗位的职责范

围及相关岗位间的协同关系更加清晰，形成了《流程手册》。

同时，远东以信息化手段为支持，大力辅助流程改造，建立起简洁、快速的生产体系和管理机制，准时生产方式（Just in time，简称JIT）、精益生产、供应链管理等现代管理思想在企业管理的各个环节得到很好体现，并充分发挥信息要素在物流、资金流、知识与文化传播中的纽带作用，从而确保远东管理领先于同行业。

时隔4年，2010年下半年，远东制定了10年战略规划，对集团进行了一次新的战略定位，其中，未来10年，电缆业务的规模成为世界第一，地产、医药、投资业务进入国内第一方阵，销售规模超过1000亿元。

面临新的战略和定位，组织和结构随之作出调整，远东再次推进全集团范围内的流程优化——对新建、重组、优化调整及进一步明晰的490个流程进行有效落地，通过流程培训、流程试运行、流程优化调整、设定流程绩效指标、流程切换上线、流程监测6个步骤，推进流程实施项目，增强流程管理意识，提升企业绩效及市场竞争力。

行动指南

减少环节，改变时序，流程优化，全面提升管理效率。

8月9日 大战略、小核算

这些年来我们一直重视制度变革、管理变革和技术变革，而制度变革则是其他变革的基础和保障。保持完整科学的制度体系是企业发展规范化的关键，只有建立健全各项规章制度，促进企业各项工作科学规范运作，企业才能持续长久发展。今年公司在进一步完善集团和子公司《组织手册》、《流程手册》的基础上，要酝酿新的管控模式变革，为上市作准备，要全面对组织结构进行调整，明确集团组织架构、集团和子公司管控模式以及集团和子公司的定位。

——摘自2010年2月蒋锡培在远东2009年总结暨2010年度动员大会上的讲话

背景分析

2006年下半年，远东成立集团控股公司，正式确立以“主业+投资”为集团战略导向发展战略模式，推行集团化管控。从以前单一电缆业务的管理运营到多元化控股集团管理运营，控股集团公司如何与子公司保持集权、授权和分权的协调关系，这段时期蒋锡培考虑思量颇多。

2006年下半年，蒋锡培决定以规范化为目标，重点以建设完善投资管控机制为切入口，推进集团化管控。包括对战略投资的规划、分析、论证、立项、实施、评估等的全程监控机制，对产业公司运营质量的跟踪、分析、预警的动态监控机制，综合运用人力资本计划与流程、财务管控计划与流程、营运管控计划与流程等控制协调杠杆，实现“三个避免，四个做到”：即避免“越位”、“缺位”和“错位”，做到集权有

道、分权有术、授权有章、控制有度，实现投资组合优化和投资收益最大化。

同时，着力推动远东电缆有限公司、新远东电缆有限公司、三普药业、远东复合技术公司、无锡远东置业有限公司等协调发展。在战略性人力资源构架建立的前提下，进一步明确集团总部各个部门的综合协调管理定位，完善和落实集团总部的组织架构和管理职能。

经过4年的磨砺，2010年下半年，远东再次全面提升集团管控体系，自集团层面开始，自上而下实行大战略、小核算的机制，即在上一个管理层面为下一个层面制定战略目标，通过目标责任制方式进行考核，上层机构主要关注结果，并只对过程中的关键点进行把控。

同时，集团层面更关注推动在集团战略指导、整体资源配置、投资管理、资本运营、核心人员培养，以及文化品牌引领等方面为专业企业提供强有力的支持，作为集团的战略指导中心、投资管理中心、品牌文化中心、核心人才培养中心。而在专业公司层面，则通过系统的对标管理，以严谨的绩效考核促使所有下属公司形成成本领先优势，提高创新能力，追求品牌领先，提高竞争和赢利能力，提高行业竞争力。

行动指南

关注结果，把控节点，推进“大战略、小核算”的集团化管控。

8月10日 把小事当大事做

当你戴上放大镜，看一眼手表中的每一个小齿轮时，你会觉得这玩意儿是那么小，但你是否明白，就是这一个个小齿轮带动了整个时针、分针和秒针的正常运转？我相信只有把小事当大事做的人，才是真正有智慧的人。

——摘自2010年11月蒋锡培的微博

背景分析

在远东，有“一张纸”的管理文化。从董事长到普通员工，办公用纸“每一张纸，正反都用”，而员工去卫生间，远东则提倡“少用一张纸”，蒋锡培和所有的高管也是身体力行。“一张纸”管理的直接作用有两个：一是减少浪费，二是更加环保。而更深层次的影响是，蒋锡培希望通过“一张纸”来推动企业精细化管理，培养员工把小事当大事做的习惯。

2006年7月远东开始了全面管理提升工程。在组织再造、管理目标提出后，如何提升管理效率？蒋锡培希望全体管理人员回到管理的原点——细节。2006年7月，在远东第十二期党员干部培训班上，蒋锡培说：“我们搞企业，越务实越好，越精打细算越好。精细化管理是企业提高效率的前提，是企业产生利润的源泉。企业要实现持续发展、不断壮大，靠的就是管理的细化和深化。只有精细化管理才能使企业效率不断提高，利润稳步增长。我们必须牢固树立一个意识：细节左右成败。企业管理的成败在于细节，精细化管理的关键就是关注细节、垂青细

节。管理就是要管住细小的道理。如果认为恶小而不管，那终将会酿成大祸；如果认为善小而不为，也终将难以把企业做强做大。”

蒋锡培说，“效能和业绩”是考量我们工作的基本指标，是决定着企业经营成败的重要因素。我们是“做企业”的，关键就在“做”。我们目前的管理还有些粗放，因此，我们需要进一步夯实基础，需要不断地在“效能和业绩”方面有新的突破，需要在精细化上下工夫。

一是进一步建立健全效能和业绩指标体系。“人人有事做、事事有人做”，真正把企业的目标任务分解到每一个部门、每一个班组、每一个人，使每一个人都能承担责任。要提高指标考核的执行力度，绝不能出现工作只有布置、没有检查、考核不严的局面。真正做到有令必行、有禁必止、违者必究。

二是要进一步加快反应的速度。建立健全快速反应机制，及时解决危机事件和突发事件，加强工作时效考核。对于营销经理、客户和员工提出的问题和需求，要快速反应，对于政府和外界的要求更要认真对待，快速应变。

行动指南

管理就是要管住细小的道理。

8月11日 警惕“组织病”

我们的职能部门，肩负着管理职能，但更多的是肩负着服务职能，因此，要增强责任意识，理清管理和服务的真实内涵和逻辑关系，真正做到以管理促服务、以服务优化管理。所有管理人员，特别是中层以上的管理人员，要积极树立一种服务意识，要有他人就是客户、就是上帝的理念。对待本职工作，要从细节入手，检查上工序，做好本工序，服务下工序，工序之间都应当把彼此当成客户看待。

——摘自2008年7月蒋锡培在全体管理人员大会上的讲话

背景分析

20世纪60年代担任某全球500强汽车公司的一位董事曾表示：“如果其他公司的雇员看见一条蛇，他会杀了它。但在我们公司，首先你要设立一个关于蛇的委员会，然后请来一个对蛇有研究的顾问，第三件事便是为这个话题讨论一年。”这是一种典型的“组织病”，在组织部门建立发展的过程中，管理效果和结果却没有相应的改善。

经过十几年的创业发展，当远东从小到大，发展成为电缆业的龙头企业后，机构庞大、沟通阻塞等一系列“组织病”也浮出水面，这降低了企业的管理效率，制约着远东进一步发展。为此，蒋锡培把镜子转向自己，在远东掀起了一场管理提升工程，在2006年7月第十二期党训会上，他指出远东要警惕“组织病”：一是一些工作中职责不清、职能交叉的问题依然突出，有的事没人做，有的人没事做；二是一些部门缺乏大局意识和责任意识，做工作以部门利益为中心，办事情以自身喜好为

标准，对公司部署的工作，有利的就争，麻烦的就推，致使许多工作有部署、无落实。

在这一基础之上，远东全面提出管理五大转变，从生产经营向集团控股型转变，完善集团化管控体系，优化了集团及各下属公司的组织架构，将组织更加扁平化。

这一管理提升工程持续了两年，2008年7月，远东召开了全体管理人员大会，集团及各子公司所有职能部门管理人员和各生产厂班组长及以上管理人员参加了会议。会上，蒋锡培全面回顾了远东几年以来的管理提升情况，并作了“提升职业素养、强化服务意识、促进企业发展”的主题报告，主题仍然是管理提升。

行动指南

把镜子转向自己，寻找并解决“组织病”。

8月12日 坚决服从，快速反应，马上行动

哪怕你的目标多么宏大，哪怕你的计划多么周密，哪怕你的制度多么完善，倘若执行不力，一定会丧失组织的战斗力，长此以往则很难成就大业。纸上谈兵毫无益处，必须落到实处。行动，马上行动！

——摘自2011年6月蒋锡培的微博

背景分析

日本软银集团董事长孙正义曾说："三流的点子加一流的执行力，永远比一流的点子加三流的执行力更好。"

"坚决服从，快速反应，马上行动"是远东一贯坚持的工作作风。秉承灵动的价值观，远东培养各个系统快速反应机制的建立和完善，同时持续进行结构扁平化优化重组，加强了横向职能间的沟通和协调效率。

不过，随着企业规模越来越大，"大企业病"如同感冒一样也随之而来。2006年下半年，蒋锡培给这种"感冒"开了一剂药——"效能建设"，他要求以最少的时间、最快的反应去解决问题。无论什么事情，简单的也好，复杂的也罢，各职能部门都要高度重视，快速反应，坚持首问负责制度，自己能办的就办，不能办的也要根据实际情况为当事人提供建议，不得拖拖拉拉、推诿扯皮，职责范围内的事情更不得采取不作为态度。

经过自我诊疗后，远东管理部门把以市场需求为导向，管理服务重心向前移，“下道工序是上道工序的用户”的做法执行得更为坚决，环环相扣，为前线市场提供巨大的管理支持。公司抓住提高快速反应能力的关键因素，确定相应的措施和绩效指标，配备资源组织实施，而高层领导通过评价快速反应表现及绩效结果，识别改进与创新机会，推动公司形成快速反应的良好氛围，提高了组织敏捷性。

在2010年5月的产销协调例会上，市场总监提出公司低烟无卤电缆缺乏竞争力，高层领导立即组织各相关部门攻关整改，在短短一个月的时间里，就研发了一种价位合适、质量优良、用户反馈好的低烟无卤电缆，堪称快速反应的经典案例。

行动指南

以市场为导向，打造执行力，提升管理效率。

8月15日 没有家族的家族式企业

家族式企业和家族式管理不是一个概念。现代企业的成败不完全在于它是否是家族式企业，而在于它的价值观、企业文化及经营机制。家族式企业并非一无是处，在家族式企业内部，人心齐、内耗少，碰到困难大家都能扛，远东刚创立时，还不是靠家族内部的艰苦奋斗吗？家族式企业往往是发展历史过程中形成的，但是在发展过程中，随着企业规模越来越大，它们可能会自觉地放弃某些家族式的管理方法和理念，向现代企业的治理结构和方法过渡，远东就是如此。

——摘自2002年11月蒋锡培接受《中国经营报》采访时的谈话

背景分析

民营企业多为家族式企业，它们面临着一个永恒的管理难题，即家族式管理。远东是在家族制的管理基础上发展起来的民营企业。尽管在中国，外界对于家族式企业颇有意见，但是蒋锡培以自身的创业实践证明，在创始初期，家族成员的亲情能保持企业凝聚力，成员之间互相信任，可以减少企业的委托代理成本，同时也可以减少市场交易成本。至今，蒋锡培仍然在远东倡导亲情文化。

然而，当以血缘关系为纽带的家族式企业进一步做大做强时，家族式管理就会出现断裂，如一条鸿沟挡在企业发展的道路上，企业原有的人力、智力、资源和管理都已经跟不上企业的快速发展节奏，它们必然要搭上一座通往企业目标的桥梁：建立一套以现代管理制度为基调的企业运营机制。

蒋锡培认为家族式企业只有社会化才能实现现代化，早在1997年远东与四大国企“联姻”合资组建混合所有制企业时，蒋锡培就淡化家族式管理，有意识地引进现代企业管理理念。

有了上述基础，远东在2002年回购四大国企股份之后，建立起了集团化构架，成立了新的江苏远东集团有限公司，进一步明晰了产权制度，健全了股东会、董事会、监事会，从而形成了远东特色的治理格局。当时，远东股权比较分散，没有“一股独大”的股东，却有相对持股比例较高的股东，这有利于决策时民主与集中的合理制衡。进入第五次改制，许多员工持有企业股份，建立了更加清晰的现代企业制度，员工把企业当做共同的家。

在淡化家族式管理的同时，远东不断从国内外招聘人才，并引进先进的管理模式和手段，逐步使企业真正走上了规范化、制度化、现代化的轨道，努力实现从家族管理到管理家族的转变。

行动指南

打破家族式管理，让企业成为没有家族的家族式企业。

8月16日 打破“一言堂”

我想民营企业的董事会，一是要组建好，二是要发挥好作用，同时也要接受监督。首先是法律法规的监督，其次就是要公开透明，接受外部和内部的监督，包括企业的贷款银行、政府的税务机关、工商管理机构，还有内部的小股东、员工股东和普通员工，至少是这些相关利益者的监督，确保董事会能够依法履行职能。

——摘自蒋锡培2008年7月接受《董事会》采访时的谈话

背景分析

在“一言堂”的狭义管理之下，民企董事会往往形同虚设。如何在民营企业建好董事会，是构建和完善企业治理机制的重要一环，也是一个难点问题。对于董事会的构建，蒋锡培感受颇深，他坦言：“说老实话，创业一开始我们董事会有多么规范也说不上，有一个发展过程。刚开始股东就我一个人，总经理和董事长我一个人来担当，基本上是我一个人说了算。”

1997年第三次改制，远东与国家电力公司等四大国企合作，董事会才逐步完善，走上比较规范的轨道。“后来我们越来越发觉，董事会、监事会这样一个组织架构是比较科学合理的，到了一定时候企业既需要集思广益、科学决策，也需要接受监督、互相制约。我们也由此对股东会、董事会、监事会有了更深的理解。再后来，我们收购了三普药业以后，对公司董事会和管理层的要求越来越细化、越来越严格，促进了整个集团管控的规范化运作。”

在蒋锡培看来，民营企业董事会存在的三种情况影响公司决策和运营。一是公司的股份相对太集中，大股东一个人占了70%～80%的股份，董事会形同虚设，老板一个人说了算；二是虽然股份不是绝对控股，只是相对控股，但是其他中小股东依赖性很高，仍然是大股东说了算，不按照董事会的议事规则来做；三是相对来说内部矛盾比较深，董事会开不起来，比如有些公司总是出现三票对四票、四票对五票等情况，在这种情况下董事很难发挥作用。

如何提高董事会效率，远东的做法是：第一，按照章程设立董事会；第二，董事会的职能非常透明；第三，董事会成员的构成也是很适合企业发展需要的；第四，更强调董事会决策的科学性和效益；第五，强调董事会在公司中的权威性，董事会有权检查每一个决策的执行情况，使得董事会成为公司除股东会外最主要的权力机构。

“我觉得要真正履行好董事会的责任，要在观念、制度等方面安排好。真正好的董事会既要有股东代表成员，也要有专业人士，专业人士的存在对企业的发展很有指导意义，还要有懂得投资、精于管理的高级管理人员。”

行动指南

打破“一言堂”，建好董事会，健全企业治理机制。

8月17日 危机

我们现在仍然觉得企业需要时刻如履薄冰，需要时刻保持危机感，这基于整个市场的外部竞争，也基于我们还有很多急于改进的地方。比如我们的决策体系，此前也有决策错误的，包括投资决策、用人决策等；还有我们的管理方面，效率管理、市场管理、财务管理等还有提升的空间；再一个是管理方法的改善，我们现在的很多管理方法是行之有效的，但是肯定还有更好的方法来保证战略的实现。我们需要向国外做得好的企业学习，也需要向国内企业包括同行学习，取长补短。

——摘自蒋锡培2008年7月接受《董事会》采访时的谈话

背景分析

事实上，与许多民营企业初创时一样，远东在创业初期，发展的主要资本就是来自民间借贷。那时民营企业很难得到金融系统的承认，集资成为企业发展的重要资金来源。但这种仅靠信誉维持的资金链条是相当脆弱的，1997年远东所在地宜兴爆发了集资风波，一夜之间远东门口也有很多人来排队取钱。

当时远东的民间借贷超过1亿元，这种挤兑带来的压力可想而知。“好在我们当时有所准备，拿了3000万元现金放在一个房间里，投资人来一个就全都兑给他，结果上午拿走1500万元的时候，后面的人就不拿了。”时隔14年，蒋锡培对当时的情景记忆犹新，“其实那些取走的1500多万元，很多下午又送回来了。3000万元现金堆满一个房间，还是相当有说服力的，但当时所承受的压力让我至今难忘”。

如果说第一次波折并没有给远东带来实质性的打击，那么之后3年远东所经历的挫折就远没有那么幸运了。因为铜铝期货套期保值加投机行为累计亏损额达1亿多元。“那个时候的1亿多元是什么概念，非常大的一笔钱。”蒋锡培说。

“当时股东和银行认为你这样做事风险太大。”蒋锡培回忆说：“这亏掉的不仅是钱，更是股东和金融机构的信任和支持。”于是在2000年，远东董事会决定停止冒险。“他们的决定是对的，”蒋锡培说，“这对远东和我来说是个深刻的教训。”

这些危机给予蒋锡培最大的触动是——“事业要顺利，机会很重要；企业要持续，规范很重要。”为此，建立规范科学的管理体系和完善的治理结构，从而提高投资决策、用人决策的科学性，一直是蒋锡培在企业管理过程中的头等大事。

行动指南

从危机中汲取教训，健全管理体系和治理机制。

8月18日 管理好自己

我们做企业的每天都离不开管理，其实管理最重要的就是管理好自己，企业家只有管理好自己才能管理好一家企业。管理自己不仅是对自己的修炼，也是一种表率，从这个角度来说，管理自己比管理别人更为重要。

——摘自2009年7月蒋锡培在《中国商人》上发表的文章

背景分析

管理者应走在哪个位置？“经营之神”松下幸之助曾经说过：“10个人的时候，你走在最前面；100个人的时候，你走在中间；1000个人的时候，你走在后面；10000个人的时候，你就只能祈祷上帝的帮助了。”在蒋锡培看来，企业做大了，“一把手”若依然凡事亲历亲为，早晚会心力交瘁。该放手时就放手，充分信任下属，企业才能大踏步向前走。

如何放权？管理好自己是一个好方法。李嘉诚说：“想当好管理者，首要的任务是知道自我管理是一项重大责任，在流动与变化万千的世界中发现自己是谁，了解自己要成为什么模样是建立尊严的基础。自我管理是一种静态管理，是培养理性力量的基本功，是人把知识和经验转化为能力的催化剂。”

在蒋锡培看来，民营企业的老板是企业创始人，在企业中地位威信较高，有的甚至凌驾于制度之上，整个管理重心围绕着老板，凭借的是

企业家个人的能力和品质。在创业初期，这种机制比较灵活高效，老板身居一线，指哪打哪，绩效突出；然而当企业规模越来越大时，这种管理机制就存在风险性，企业家应该退后，制度化和流程化管理应该向前。

如何管理好自己，蒋锡培认为，管得少才叫管得好，企业家应该从具体的事务性管理中抽身，从管事转变到管人，通过充分放权、授权，推行规范化的制度管理和流程管理。

“我现在的时间分配主要是‘三分制’，有1/3的时间放在企业重大决策和人事方面，还有1/3的时间放在重大事项的内部监督落实，最后还有1/3的时间用来学习充电，参加重要的会议论坛及对外公共关系。可以说，目前远东的管理体系比较完善，我们下边的公司老总都是独当一面的，即使我出差一年，不管发生任何事情，远东仍然会继续快速发展。”

管理自己的另一个方面是以身作则、率先垂范，在公司价值观、文化和管理制度上，严于律己，从一把手做起；蒋锡培事实上也是这么做的，只要在公司就和员工一样上下班打卡，一起吃食堂，一年四季穿远东的工作服……

行动指南

管理自己，比管理别人更为重要。

8月19日 同向摩擦和逆向摩擦

远东的决策流程、开放程度是民营企业里少有的，时刻欢迎各级员工献策献议，不怕你针砭时弊，就怕你不发表意见，你最激烈的表达我都能接受。

——摘自2009年4月蒋锡培接受搜狐网采访时的谈话

背景分析

领导班子是企业的“火车头”，因而班子成员的团队建设非常重要。作为民营企业，远东是蒋锡培率28位亲友创建而来的，在发展过程中不断吸收外来员工并引进事业经理人。在远东，高管成员分为三类人才：一是共同创业的伙伴，二是内部培养的人才，三是外部引进的人才。由于三类人才的成长背景和经历不同，如何处理三类人才的关系、凝聚各类人才、加强班子建设，是一种管理的艺术。

在蒋锡培看来，班子建设需要营造一种开放的氛围和湿润的空气，只要以企业利益为框架，什么复杂关系都好处理。

“第一，这和每个人处事的方法方式有很大关系，大家能在一起处事是一种缘分，大家应该互相珍惜；第二，我们的利益目标是一致的，就是把企业做好，不会因彼此的一些不快而闹得不可开交；第三，关系处理得好不好，互相之间协调与否，一把手很重要；第四，要大事讲原则，小事讲风格。此外，哪些事情应该是哪一个范围来讨论，哪些事情应该怎样处理等，我们要把话说清楚，把规则建立好。最后我觉得还是

要相对规范、透明，信息沟通要及时，这些都需要做好班子之间的协调工作。”

当然，在蒋锡培看来，班子建设并非一团和气，在许多会议上，高管成员对重大决策和管理发生分歧、争论，甚至拍桌子，这些都是基于企业利益的同向摩擦，这是正常的。

“只要按规则办事，站好位、不缺位、不越位，以公司利益为重，大家就会互相理解支持。组织要避免的是逆向摩擦，在脱离企业利益的前提下，导致企业内部宗派林立和矛盾丛生，这会给企业运行和决策带来巨大的内耗，极大地影响管理效率。”

行动指南

营造开放的内部管理环境，避免组织逆向摩擦。

8月22日 “热炉”法则

营销就像一场没有硝烟的战争，没有铁一般的军纪和执行力，再好的模式和制度也都会流于形式。在经营过程中，营销人员要根据经营的情况交风险金，这使得他把公司的事情真正当成自己的事情，能全身心来做。所以远东的营销网络、营销队伍不断地扩大，但应收账款没有超过一年的，超过一年就得全额赔偿，哪怕被骗掉也要全额赔偿。

——摘自2010年11月蒋锡培在第八届中国企业竞争力年会上的演讲

背景分析

民营企业由于创业早期的地缘和血缘关系，许多员工同事有着沾亲带故的关系，这造成企业许多管理制度执行起来比较困难，正所谓“知”“行”不一，这是管理落地的大敌。

2001年5月30日《远东报》曾经登出一篇有关“热炉”法则的文章，被蒋锡培在多次内部会议上强调。每家企业都有规章制度，单位中的任何人触犯规章制度都要受到惩处，“热炉”法则形象地阐述了这一原则：一是热炉火红，不用手去摸也知道炉子是热的，是会灼伤人的——警告性原则；二是每当你碰到热炉，肯定会被火炉灼伤——一致性原则，“说”和“做”是一致的，说到就会做到；三是当你碰到热炉时，立即会被灼伤——即时性原则，惩处必须在错误行为发生后立即进行，决不能拖泥带水，以便达到及时改正错误行为的目的；四是不管谁碰到热炉，都会被灼伤——公平性原则，不论是领导还是下属，只要触犯企业的规章制度，都要受到惩处，人人平等。

在“热炉”法则下，远东管理呈现“有令必行，有禁必止”的特色。“小舅子赔偿”是“热炉”法则下的一个案例。蒋锡培回忆说：“我孩子的一个舅舅到上海做营销，不小心在广州被人家骗了500多万元，及时报案了，公安去抓，结果他们一帮人还把我们公安人员一个打趴到地下，还有一个牙都打掉了，但是邪不压正，结果追回来200多万元损失。还有300多万元追不回来，怎么办？全赔，赔了八九年。你说蒋锡培老婆的哥哥也要赔，下边哪个不赔？这样一来，大家就有约束力了，这是来真的，所以营销人员都认认真真对待公司的规章制度。”

行动指南

有令必行，有禁必止，构筑企业的“热炉”。

8月23日 让我们都来讲普通话

管理大师彼得·德鲁克有句名言，“企业的使命存在于企业之外，只有用户才能赋予企业存在的价值”。为了完成企业的使命，实现企业存在的价值，以更快速度缩短用户距离，以更准确的形式传播我们的经营理念，我建议全公司都讲普通话。我希望，公司能把这作为一个新起点，一个提升管理平台的新起点，一个自觉改造本土文化、形成远东文化的新起点，一个自觉融入中国大经济圈乃至世界经济圈的新起点。

——摘自2001年11月《远东报》头版文章

背景分析

远东第三次改制后，销售和市场得到极大提升，2000年远东成为宜兴当地第一家应税销售额超过10亿元的企业。然而，蒋锡培并不满足于成为区域行业龙头企业，他希望将远东打造成全国甚至全球领军企业。

不过，情况是尴尬的，语言成为第一道难关。在当今中国，宜兴话是颇为难懂的方言，由于远东创业之初成员都是亲朋好友，大家在工作中爱讲宜兴话，但是公司客户是全国性的，越来越多的大学生员工也加入远东，“语言关”成为“管理关”之一。

2001年11月20日，在蒋锡培推动下，《远东报》头版上发表了著名的文章《让我们都来讲普通话》——“十载艰辛，十载创业，远东已走出了本土化的束缚，经营公司遍布全国，用户遍布全国，开始向国内一流企业看齐，同国际接轨。在公司通用语言上，虽然一批又一批人才的

到来，不断推动着普通话的进程，但是作为行业内的知名公司，目前公司的通用语言仍是吴方言之一的宜兴话，这不能不说是一种缺憾。”对于一家产品面向全国市场的大型企业来讲，方言语境与生俱来的不足所产生的负面影响是不容忽视的：它造成沟通上的距离感、隔膜感，降低管理效率。

“随着时代的发展变化，现代社会已日益联为一体的地球村，企业作为社会发展的一个链条，在信息沟通上，在资源共享的占有上，只有以更快的行动，更便捷、更有效的方式才能适应这种变化。我们很难想象，如果诺基亚公司的首席执行官说着难懂的芬兰语，如果惠普公司的数十万员工都讲着非洲撒哈拉沙漠地区的方言，会是个什么样子。”

时至今天，随着外来大学生和人才的不断加盟，远东已经成为亚洲最大的电缆公司，构建了业内一流的运营机制和管理体系，普通话和英语成为公司业务往来的官方语言。此时，再回头看当初的改革，更觉得当时的举措高瞻远瞩。

行动指南

管理是组织的共同语言，语言是管理和沟通的基础。

8月24日 不能让工具左右了企业

信息化能够提高企业的工作效率、改变工作方式。可以说，信息化是每家企业无法回避的问题。早上早受益，晚上晚受益。但是，信息化的建设一定要符合企业的实际情况，超前和落后都存在很大的风险。信息管理软件是工具，不能让工具左右了人，而应该让人正确使用工具，为我所用。

——摘自2008年中国企业500强发布暨中国大企业高峰会中蒋锡培接受媒体采访时的谈话

背景分析

“不上ERP（Enterprise Resource Planning，企业资源规划）等死，上ERP找死”，这是早前业界讨论多年的一个话题。在蒋锡培看来，远东信息化管理是大势所趋，但不能迷信管理软件，它是一个信息工具，关键在于如何根据企业实际管理，有效运用，最终目的是提高企业管理运营效率。

一是根据企业经营需要，分步推进信息化。早在2003年远东就开始上ERP系统，实现“进、销、存”电子化，库存、销售全部上网操作；2004年远东完成客户关系管理系统和人力资源系统；2005年远东又建成电子生产管理系统。经过4年多的努力，远东的物流、销售、行政、生产等各环节都一步步纳入了ERP之中，步入了正轨。现在，远东又利用移动信息化手段改造现有的企业信息系统，实现移动办公和移动营销。

二是在实现信息化管理的同时，以信息化手段为支持，大力进行流程改造，从而建立起更加简洁、快速的生产体系和管理机制。远东信息化把生产过程中的人、技术、经营管理三要素及信息流、资金流、物流有机结合、优化，帮助企业进一步提升管理水平，提高经营效益，增强企业竞争力。

三是产生协同效应。远东信息化实现了信息共享以及其他的信息处理服务，建立了更广泛的沟通平台，大大降低了企业不同岗位之间、内部各部门之间、企业与企业之间以及企业与其他利益相关者之间的信息沟通成本和交易成本，使企业能够准确掌握企业内部状况，降低成本，提高效益；同时把握市场信息，降低经营风险，平衡协调与利益相关者之间的关系。

行动指南

不能让工具左右了人，而应该让人正确地使用工具，为企业所用。

8月25日 企业过冬须逆境守和

“和”即口有余粮，企业的余粮是现金流。节省企业开支，不仅仅是当务之急，长远来说也是提高企业竞争力十分重要的一环。目前这种宏观情况，要求我们在未来一年甚至更长时间里，要像动物冬眠一样节省自己消耗的资源，思考如何有效、迅速地把公司运营的固定成本降低，同时减少一些不必要的浪费，让一些资源得到更有效的运用。

——摘自2008年12月蒋锡培在《远东报》上发表的文章

背景分析

蒋锡培曾经举过一个例子来说明“守和”的重要性。1984年，21岁的加里·基莫维奇·卡斯帕罗夫首次向世界冠军发起冲击，他的对手是已经称霸棋坛近10年的阿纳托里·卡尔波夫。比赛一开始卡斯帕罗夫就连输4盘，再输2盘他的夺冠梦想就将止步于此。从不服输的加里·基莫维奇·卡斯帕罗夫及时改变策略，采用“减少冒险、等待机会”的游击战策略，作好了和世界冠军打持久战的准备。在随后的比赛中，加里·基莫维奇·卡斯帕罗夫的策略取得显著成效，比赛连续出现和局。最终阿纳托里·卡尔波夫的心理堤坝崩溃，加里·基莫维奇·卡斯帕罗夫成功翻盘并获得冠军。

在蒋锡培看来，做企业也正如下棋，不可能永远一帆风顺，通往赢的路上总有无数艰难险阻，没有“和”的心态，就很难迎来最终赢的结局。因此，企业在逆境中同样要善于下和棋。2008年是民营企业发展史上极不平凡的一年，大部分企业在企业日常经营中都遭遇了空前的挑

战。面对趋紧的宏观经济环境，如何化压力为动力，从而保持企业持续快速、健康发展呢？蒋锡培说："作为企业的决策者，也应该坚持一个'和'字。

"在降低运营成本的同时，也要适当收缩战线，这至少可以保障企业在遇到困难时进退自如，在极大程度上降低企业的经营性风险，更重要的是这还可以让我们在危机中寻找和把握机会，谋求企业更大的发展。所以从2010年年初开始，远东就十分审慎对待投资项目，因为我们必须保存自己的实力。"

不过，正如下棋一样，光"和"还不行，要想赢，还得努力提升自己，同时积极寻找对手的破绽。"做企业也是如此，经济低迷时会产生许多输家，但同时也会产生一些赢家，仅靠节约不能获得竞争力，我们只有在控制成本的同时谋求发展，才有助企业度过"寒冬"。因此，作为企业的决策者，我们坚持多角度了解环境，深层次挖掘优势，全方位盘点资源，在管理升级与产业升级上下工夫，不急于求成，不人云亦云。因为只有扎扎实实练好企业内功，我们才能在经济复苏的时候抓住机会。"

行动指南

口有余粮，管理升级，练好内功，等待复苏。

8月26日 应对危机的“六板斧”

这是我创业20年来碰到的最坏的经济环境。我1990年开始创业，1992年和1993年碰到宏观调控，但是不像现在，因为那时外部经济还很好，只不过政府调控一下。现在是外部形势也不好了，内部需求也不足，很多老百姓手头没有现钱，即使有点存款，还是今后要生活养老的钱，还没有到无所顾虑地去消费的地步。因为他也不知道自己哪一天就会丢掉工作，现在可能还没有到最困难的时候。

——摘自2009年2月蒋锡培接受《经济观察报》采访时的谈话

背景分析

在过去的22年里，蒋锡培已经成功地带领自己的公司度过了无数危机。2008年年末的世界金融危机也是一次重要考验，这次危机之中，不少企业因为资金链问题而倒闭。对于历经危机的蒋锡培和远东来说，这一次考验也同样严峻。

“具体的表现是市场需求趋减；资金明显趋紧，作为信用好的、有发展前景又有规模的公司会有贷款，但问题的关键是，前面的供应商、后面的客户，很多都吃紧了，他们明显感觉到压力，不可能对你没有影响。

“还有产品价格暴跌，10月的价格和9月相比，跌了40%，到12月跌了60%，在这样的情况下，销售收入要和以前保持一致，就很难了。我销售了同样多的产品，原来可以卖1亿元，现在只能卖4000万元了，利

润不就下降了吗？”

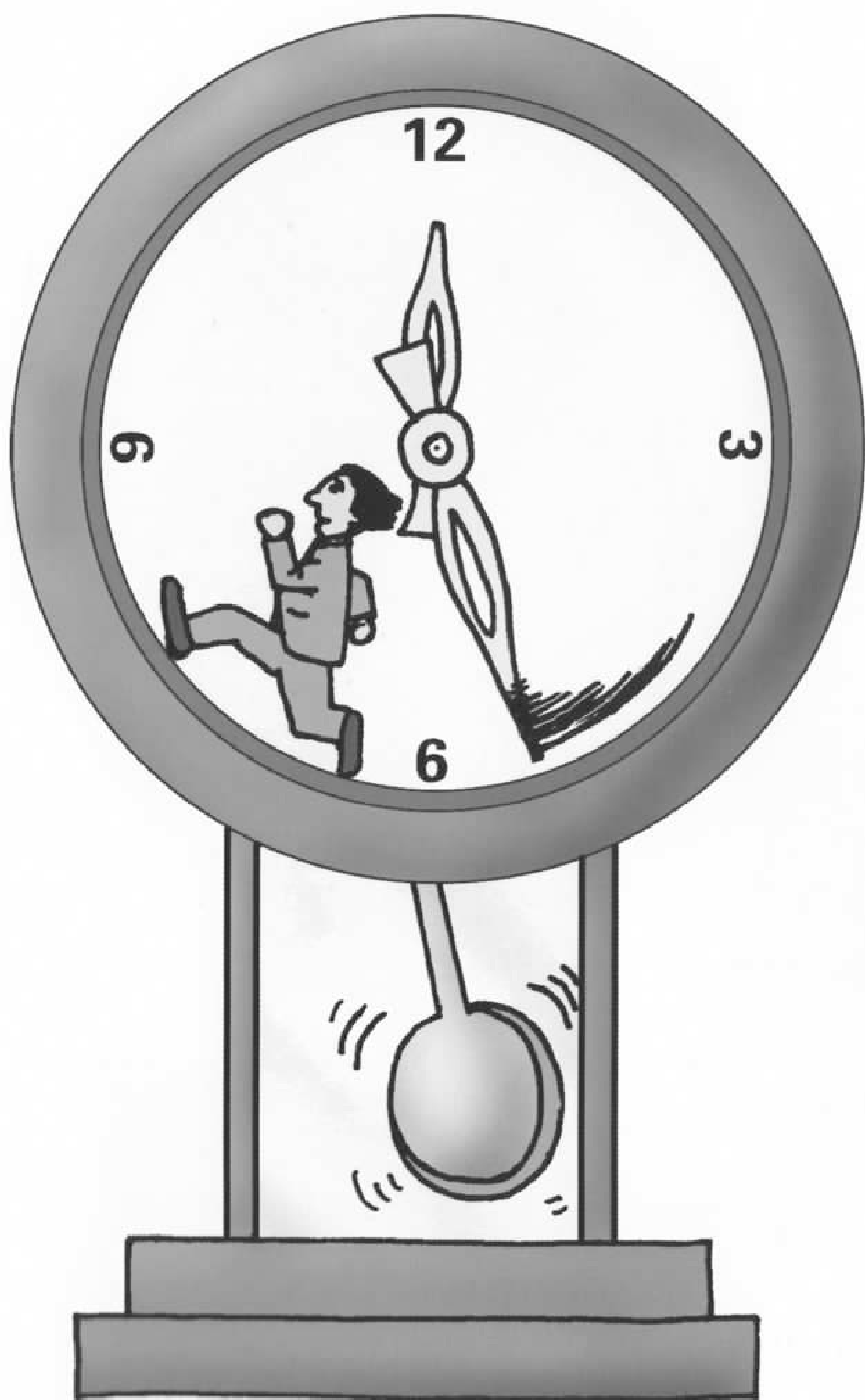
面对危机，蒋锡培说，作为企业来讲，无论如何也要顺应潮流，不能逆势而为。因为大环境是无法改变的，企业只能在大环境中，启动危机管理，寻找适合自己发展的路径。与以前经历的危机一样，他把握了经济的风向变化，审时度势，再一次在企业内部，从6个方面作出应对调整，启动“六板斧”危机应对管理机制。

第一，要厘清思路、积极面对、作好准备、抓准机遇；第二，要寻求更大的发展，企业不仅不裁一个人，而且引进急需的人才；第三，重大决策不能出错，前期要做尽量多的工作，该出手的时候就出手；第四，全力以赴打市场，争取卖出更多产品，和客户一起共渡难关；第五，处理好银行和供应商的关系；第六，练好内功，比如制度层面是不是需要完善，业务流程是不是要重组，管理是不是要加强，包括财务管理、品质管理、营销管理等。

行动指南

审时度势，在“冬天”来临之前准备好“棉衣”。

九月 变革与创新



创新思维　永远走在时间前

9月1日 企业家就是创新者

我们这个世界有一个“不变”的法则，就是“改变”。随着21世纪的来临，人类社会面临着更加剧烈复杂的变动，战略、人才和科技的优势决定着各个国家、地区乃至企业的竞争优势，其主导因素即是创新。

——摘自2006年8月蒋锡培的博客文章

背景分析

企业家与创新密不可分。约瑟夫·熊彼特认为，企业家是创新者。彼得·德鲁克说：“企业家是革新者，是勇于承担风险的人，是有目的地寻找革新的源泉、善于捕捉变化并把变化作为可供开发利用机会的人。”

什么是创新？中国的《道德经》里写道：“天下万物皆生于有，有生于无，是乃无中生有也。”在蒋锡培看来，说到底，创新就是对“已有”的突破。现代社会的创新，体现的是进步，表达的是激情。所谓“创”，是指首要、开拓；所谓“新”，是指初次、从未；所谓“创新”，是对传统进行革命性的扬弃，是抛弃消极落后、发扬积极新意，是逐步升级、摆脱平庸、走向进步、催产新生的否定之否定的过程，是自我挑战的过程，是批判超越的过程。

“只有不停地创新和转型，企业才能从今日的成功变成明日的辉煌。当你跑上这条路之后，就要永远要朝这个方向跑，因为你的竞争对手也在这样做。”蒋锡培说。

创业20多年以来，发动并完成5次企业改制的蒋锡培堪称中国企业的变革大师。在他看来，一个企业和产品的市场竞争力，在很大程度上取决于它依靠科技进步进行产品开发和创新的能力。科学与技术最终要通过企业这个环节转变为现实生产力。

因此，企业不仅是经济活动的主体，也是创新的主体。中国企业应当学习经济发达国家，在创新中发挥主要的作用。从基础研究、新产品或新工艺的最初设想到研制、开发，再到工程化、商业化的生产，直到通过市场推广应用而产生经济效益，这一技术创新的全过程，都力图在企业内部自主进行，或者充分借助“外脑”，形成以企业为中心的完整的技术创新体系，更加符合市场经济条件下创新的规律。

行动指南

企业家就是创新者，企业家的生命力就是不断创新。

9月2日 渐进式革新为王

势者，机也，贵在先得。先贵首在顺变。现代商战尤重于此。在远东的企业文化词典里，“灵”指灵活、善变、适应，亦指智慧、准确、快捷等。远东的“灵”，主要表现在企业机制、运行机制上，在“变”中寻找到与外部政策和环境的平衡。

——摘自“蒋锡培管理哲学”

背景分析

远东持续高增长的重要动力在于产权改制。远东历次改制的特点在于：敏锐地观察自身经营条件和外部环境变化，通过渐进式的“产权制度创新”，借外力实现企业快速发展。

从远东戴“红帽子”、摘“红帽子”、股份制、混合所有制、民营控股集团再到进军资本市场这一系列改制历程，可以发现，远东的改制实际是过去几十年来中国民营企业改制路径的一个缩影。一些民企也走过这样的路径，只不过远东更为典型。

在波澜壮阔的中国经济发展过程中，民企与中国经济政策环境形成了一个有趣的互动。远东等民企在过去发展过程中所作出的体制和模式选择，都带有原始的市场自发性：市场环境怎么变，企业也就跟着怎么变，具有一定的偶然性。然而，事后总结，远东的历次改制都暗合中国经济发展的整体环境的变化进程，这种暗合程度达到惊人的一致，又具有深刻的必然性。

面对政策环境变化，中国民企有3种选择：第一种是幸运的，基本上抓住了政策变化的机遇，主动求变，获得了持续增长；第二种是不幸的，不能因时而变，在发展过程中掉队了；第三种是更为不幸的，那些实力已经非常之大的民企，因为超越了中国经济政策的步伐，进行跨越式的改制试验，最后倒掉了，如德隆、格林柯尔等。

远东改制案例给我们最大的启示就是：作为处于中国经济制度渐进变革过程中的民企，不仅要面临国内外企业发展的共同约束问题，而且还面临中国特定社会经济环境所带来的特殊约束。因此，民企要大发展，必须渐进式地适应中国社会和经济环境变化需要，进行渐进式创新。

行动指南

渐进式的变革和创新是中国民企的生存法则。

9月3日 站稳踩实，整体推进

中国的改革是摸着石头过河，30年间企业兴衰存亡史，其实就是一个如何摸着石头过河的问题。摸着石头过河催生了包括民营企业在内的多种所有制企业的发展壮大。在中国国情和市场环境下，没有可照抄照搬的程式可循，只有渐进式创新，站稳踩实，整体推进，才能推进企业持续发展。

——摘自2011年7月蒋锡培接受刘晓午采访时的谈话

背景分析

企业创新是指企业家根据外部环境，对生产要素、生产组织进行重新整合，以建立效率更高的生产体系、组织体系和产品体系，以保持持续的竞争力。

中国企业的变革与创新有成功的，也有失败的，但是总结革新案例可以发现一个特点，即企业渐进式的革新更容易成功，而一步到位式的革新容易翻船。

在蒋锡培看来，渐进式企业创新有三大法则，一是变革和创新必须适合中国经济和社会国情，企业的每次机制革新都要符合国家政策方向和产业发展趋势。在蒋锡培看来，社会经济环境是一个大系统，公司是一个小系统，创新就是企业的发动机，包括机制、产品、技术和管理等方面的创新，这构成了企业的创新力。用什么马力的发动机既要考虑到外在环境，同时也要考虑到内部资源的承受度。如果外部环境比较窄，

是山路，发动机马力太大了，容易翻车；如果外部环境比较宽畅，是高速公路，马力太小了，会降低效率，速度上不去。

二是要立足于企业自身的内部资源，如人力和财力资源进行变革和创新，而不能超出企业本身的条件。说到底，创新是企业发展的动力，但是脱离企业实际的创新就是空中楼阁，无法落地。

三是要创造效益的变革和创新，任何创新都要经过“成本—效益”的具体分析。企业变革的目的在于更好地活着和发展，而不是为了变革而变革，造成形式主义、资源浪费和错配。

行动指南

企业要变革和创新，首先要了解环境和自身。

9月4日 被动为主，主动为辅

远东的历次改制，被动为主，主动为辅，因为我们深知企业要生存和发展，一定要顺应大势，要听党的话，这不只是说说，当时我只是选择了更有利于企业生存发展的路径和模式。

——摘自2009年4月蒋锡培接受《长江》杂志采访时的谈话

背景分析

许多人理解企业的变革与革新，是企业主动求变的结果，蒋锡培说出了远东变革的大实话："被动为主，主动为辅。"企业的创新力是一个持续提升的过程，是在经济环境和产业政策下，对企业内部要素进行整合变革，以提升企业竞争力和市场份额。在外界条件和环境不允许的形势下，盲目革新反而会降低企业效率和企业竞争力。用一句话说，企业当变则变，若无为而变，则为大乱。

一定意义上讲，蒋锡培的创新关键可以理解为"不是主动求变，而是积极应变"。从远东改制的历史来看，其历程正好映衬了中国经济改革与发展的全过程，从一个企业的改革史，我们可以透视中国经济政策与环境的曲折变化。通过研究可以发现，远东的每一次改制都不是心血来潮，而是每当中国经济出现一个重大的趋势时，企业环境出现较大变化时，远东为了更好的生存和发展，果断应变，变革创新，进行组织再造，创造一种新的打法，在政策的缝隙中持续成长。

20多年的创业，5次改制，对此蒋锡培感慨万千。蒋锡培说，没有

第一次改制，就不可能用最短的时间完成企业的原始积累；没有第二次改制，就不可能迅速实现资本的扩张；没有第三次改制，同样就不可能短期达到企业规模裂变的目的；没有第四次改制，远东集团就不可能全面完善法人治理结构，进一步构筑市场化运作的发展平台；没有第五次改制，远东就难以实现集体化管控，搭建资本平台。

“远东的5次改制，不能脱离中国改革的总体形势。可以说，与企业改革进程相对应的是中国企业发展的5次浪潮，即温州模式、苏南模式、国有大中型企业改革、完善法人治理结构、资本市场大发展。这5次机遇，远东都抓住了，所以企业规模和实力获得了大幅提升。”

行动指南

顺势而变才是正道。

9月5日 “三位一体”的“生产函数”

企业的创新不等同于发明，更不仅仅局限于技术层面，更重要的是系统创新，包括员工思维的创新、科技创新、创造力的培育、管理创新、业务模式创新、制度创新等。企业一般性的创新并不难，难在推进系统创新和构建企业创新体系。管理创新和制度创新是企业创新的体制保证，市场创新和营销创新是企业创新的市场实现，技术创新和产品创新是企业创新的关键，体制、营销和技术创新三位一体，构建成了远东的创新体系。

——摘自2011年7月蒋锡培接受刘晓午采访时的谈话

背景分析

企业“航母”的永恒动力是创新，约瑟夫·熊彼特在其代表作《经济发展理论》一书中说，所谓创新，就是“建立一种新的生产函数”。他认为，创新、新组合包括5种情况：1. 引进新产品；2. 引进新技术，即新的生产方法；3. 开辟新市场；4. 控制原材料的新供应来源；5. 实现企业的新组织。

在20多年的创业发展过程中，蒋锡培于体制、营销、科技三方面进行了大刀阔斧的“三位一体式”的系统性创新，构建了“三位一体”的“生产函数”。一是企业运营体制创新，为企业打下扎实基础。20多年来，蒋锡培先后操刀了5次重大的企业体制改革，每一次改制，都为企业的发展壮大赢得了一次新的机遇，为企业的可持续发展奠定了扎实的基础。

二是营销机制创新，增强企业的市场开拓能力。在蒋锡培看来，创新企业营销机制，是企业增强活力乃至生存的关键所在。电缆行业是个传统产业，竞争激烈，营销是关键。他致力于创新公司的营销方式，实现了营销的大跨越，即由分散营销向重点营销转变，由自主营销向合作营销转变，由粗放营销向集约营销转变，由单一营销向多功能营销转变，逐步形成了融产品销售、资金回笼、售后服务、形象宣传于一体的公司营销网络。

三是科学技术创新，不断增强企业的综合竞争实力。蒋锡培从创建国家企业技术创新中心着手，一方面引进有国际先进水平的生产线和检测设备，另一方面与中国科学院、上海电缆研究所等科研院所联合开发50多个新产品，填补了国内多项空白，公司每年新品销售收入占到年销售收入的60%以上。同时，他还建立了企业博士后科研工作站，并在2008年11月成立江苏省首家院士专家工作站。

行动指南

企业创新是一个系统工程，环环相扣，缺一不可。

9月8日 组织的自我扬弃

苏南模式是一定历史时期的产物，在那个特定的时期，包括远东集团在内的一大批企业得到了迅速发展，但这种模式本身是存在问题的，如权责不分、产权不明晰等，久而久之，企业会失去它的活力。

——摘自2002年10月蒋锡培接受《中国经营报》采访时的谈话

背景分析

被称为“数字时代的三大思想家之一”的乔治·吉尔德曾指出：“在这个加速变革的时代，成功的法则就是自我扬弃。”自我扬弃的能力超强、极具创新意识的英特尔公司认为，如果自己不迅速超越自己，别人就会捷足先登。

面对环境的变化，组织机制和结构应该如何应变，以适应市场的需求，不断提高竞争力？通过5次改制，远东总结出了变革的“扬弃”论。

一是企业制度不是一成不变的，随着经济和政策环境的变化，有一个自我肯定到自我否定，再到肯定的过程，实现组织的自我扬弃。

二是没有最好的管理体制和机制，只有最适合的管理体制和机制，任何体制创新都是渐进式的。而扬弃的效果取决于组织的学习和创新能力，从哲学上说，扬弃包含抛弃、保留、发扬和提高4层含义。远东5次改制中的每一次改制，都不是简单地抛弃传统的机制，而是克服、抛弃

传统机制中的消极因素，又保留和继承以往发展中的积极和合理内核，并实现组织机制的提升和超越。

1994年改制后，戴上“红帽子”的远东销售规模一跃突破亿元大关，成为宜兴市最大的企业。不过，从企业改制为乡镇企业后3年的运行情况来看，蒋锡培也看到乡镇企业存在着产权不清晰、职责不明确等弊端，而股份制能够很好地解决这些问题。于是公司从1994年下半年开始组织人员南下广东、东赴浙江、北上山东等地考察搞股份制的成功经验，并着手对企业的资产、产权进行全面审计、评估，于1994年年末全面推行股份制改制，在宜兴市第一个率先摘掉“红帽子”。

如果说远东第一次改制——戴上“红帽子”主要是基于改善企业外部环境的需要，那么，第二次改制则完全是根据外界环境和政策的变化，对苏南模式本身的一种自我否定然后再肯定的过程，最终实现组织的自我“扬弃”和超越。

行动指南

扬弃不是简单地抛弃，而是克服、抛弃传统机制中的消极因素，又保留和继承以往发展中的合理内核。

9月9日 反弹理论

“反弹理论”是指如果让民营资本与国有企业联合组建混合所有制企业，既可以增加国企资产活力，又可以充分地利用国企优势；既有助于民营企业自身的壮大，也可以促使国企的效益出现反弹。

——摘自“蒋锡培管理哲学”

背景分析

经济学中有一种帕累托改进原理，它是由意大利经济学家维弗累托·帕累托（Vil-fredo Pareto）命名的，是指如果对某种资源配置状态进行调整改进，使一些人的境况得到改善，而其他人的状况至少不变坏，符合这种性质的调整就被称为帕累托改进。蒋锡培的革新战略和思路正是基于这一原理，也就是企业的改制革新必须实现多个利益相关方的共赢。

在远东完成股份制改制的同时，1996年，国家进入“九五”计划，转变增长方式和调整经济结构首次被提出。在20世纪90年代，在公有经济仍占主导地位的体制背景之下，由于资金、技术和品牌的限制，成长中的远东仍很难在国企垄断的电力市场中大幅提升市场份额。如何通过创新发展，实现远东的跨越式发展？这形成了远东进行第三次改制的直接诱因——吸引战略投资者的介入。

蒋锡培回忆说，当时远东与国外的ABB集团、西门子股份公司等跨国公司都谈了合作，但对方的注资条件比较苛刻，在控股和品牌使用上

都对远东不利，因而放弃了。而当时，国企正在推动3年脱困改革的攻坚战。在一次偶然的会议上，蒋锡培得知华能等国有大型电力企业要在国内寻找配套的电缆电线生产基地，以保证供货质量和渠道畅通。

这一消息对于蒋锡培来说，犹如一针兴奋剂。随后，蒋锡培动用了平生所积累的所有政府和经济人脉关系进行积极游说，展开了全方位的行动，最终促使华能等国企入股远东，将生产基地建在远东，以股权换市场渠道；而对于华能等国企来说，则可以通过混合所有制提升生产和管理效率。由于这一改制是国有企业与民营企业的联合，使得多种所有制形式结合了起来，探索了混合所有制的企业形式，在当时引起了理论界和经济界的热烈讨论，成为中国企业改革史上的一次创举。

行动指南

改制需要参与的多方组织共同获益。

9月10日 革新需要妥协

我的想法是，远东与这四家顶级国家电力企业合作，本身就是非常难得的。如果我真的控股了，四大国企股东与我配合不好，也无法做好公司。所以我妥协了。

——摘自2006年3月蒋锡培接受《中国经营报》采访时的谈话

背景分析

为了“联姻”四大国企，从1996年6月开始，蒋锡培开始了长达一年半时间的进京穿梭谈判，蒋锡培事后用16次谈判来形容当时进度之难。作为远东来说，希望四大国企稍微投一点资金即可，远东自己控股，内部实行民营管理机制，利用四大国企的网络进行销售。但华能等四大国企坚持不肯以小比例入股，希望国企绝对控股。在相持中，蒋锡培最终主动放弃了控股的打算。在他看来，改制应该适应当时的环境和条件，当时的情况是远东与四大国企相比，没有足够的谈判砝码，必须进行妥协。

1997年4月19日，华能等四大国企终于与远东正式签订协议，在原远东集团基础上，由华能、远东、中国华电集团公司、国家电网公司、江苏电力公司和宜兴范道经济发展总公司共同投资1.02亿元，建立混合所有制企业——江苏新远东电缆有限公司。在股权结构中，四大国企的国有股占68%，远东职工股占24%，而宜兴范道发展总公司占集体股7%。其中，华能相对控股新远东，占31%。

当时《中国经营报》评论说：“这家刚刚摘掉‘红帽子’的民营企业成为中国第一家混合所有制试点企业，似乎戴上了一顶更大的‘红帽子’。彼时，蒋锡培对于政策的判断日臻成熟。此后，蒋锡培当选中共十六大代表，成为‘红色民营企业家’第一人。”

蒋锡培用“愉快的心情”来形容这次合作。1997～2000年的4年合资时间里，华能与远东各取所需——新远东销售收入从4.5亿元几乎翻了一倍，市场和品牌获得跨越式发展，而华能等四大国企每年平均从新远东获得25%的分红回报。

行动指南

变革无法一步到位，有的时候需要妥协。

9月11日 天时、地利、人和

做企业需要天时、地利、人和，每一条都很重要。我们远东每一次的改制，某种程度上都是企业自我发展生存的一种需要，也是符合当时的环境要求的，否则就会事倍功半，或者前功尽弃。所以我觉得任何时候都要审时度势、量力而为。

——摘自2007年3月蒋锡培接受网易财经频道采访时的谈话

背景分析

在远东的改制中，蒋锡培总结出：“任何企业要想长期生存和发展，必须不断调整自己，在和谐均衡的动态平衡中持续变革和创新，以人和为基础，借助天时和地利，寻求发展机遇。”

在中国古代军事思想中，有3个重要的因素，即天、地、人。孟子曰：“天时不如地利，地利不如人和。”“天时”是指外界的环境、机遇或是气候等条件；“地利”为有利的地形；“人和”是人才济济，团结一心。东汉末年，天下大乱，诸葛亮借东风，周瑜火烧赤壁，刘备孙权合作共同抗曹，奇迹般地击败曹营百万大军，奠定了三国鼎立的格局，这就是“天时、地利、人和”的一个典范。

蒋锡培喜欢看“三国”，在他看来，中国传统文化强调人和自然的和谐统一，“天时”、“地利”和“人和”三者统一就能创造奇迹。“天时”就是企业的外部环境，30年的改革开放，经济持续增长；“地利”是指远东位于长三角的太湖明珠无锡宜兴，是中国经济改

革开放的前沿；“人和”是蒋锡培周围聚集的一批高级优秀人才，因此，远东才能顺利推进5次改制，持续发展至今。如果三者中，缺少某一个因素，系统就会失衡，这5次改制就会重新改写，就没有今天的远东。

举一个例子，1997年是国企改革的关键时刻，国家开始鼓励国企与民企探索混合所有制经济，在这种大背景下，蒋锡培让出控股权，在1997年与华能等四大国企组建成全国第一家混合所有制企业，实现了远东品牌和销售规划的跨越。

如果那个时候，远东不与四大国企合作，以一家民营企业之力发展，那么将失去巨大的跨越机遇；如果整个经济改革不推进到那一步，远东这家民企就无法与四大国企合作；同时，更为重要的是，如果蒋锡培不具备企业家的气质、敏锐的商业感觉及坚韧不拔的精神，那么这桩合作也难以成行。

行动指南

审时度势，顺势而为。

9月12日 组织再造

我们的管理必须进一步提升，必须坚持实施“五个转变”，即管理从随意化向规范化转变、从经验型向科学型转变、企业从外延式增长向内涵式增长转变、从机会型企业向战略型企业转变、从粗放型经营向精细化管理转变。我们要考察向极限竞争过渡期间的经济效益，必须重点关注成本部位、劳动生产率、价格和利润之间的关系以及这些因素如何随时间变化，充分认识到管理是企业真正的核心竞争力。

——摘自2006年7月蒋锡培在远东第十二期党员干部培训班上的讲话

背景分析

对于远东来说，2006年上半年是一个重要年份，这个时期远东进入第五次改制。由于远东销售和市场份额越来越大，所以在历次改制中，这次改制是规模最大、涉及面最广的一次战略改制。这次改制跨越了几年时间，最终完成了“大象也会跳舞式”的改制。而2006年7月的第十二期党员干部培训班及蒋锡培的讲话，就像吹起了这次历史性组织再造、管理提升的“集结号”。

首先，江苏远东集团有限公司正式更名为远东控股集团有限公司，远东从生产经营向集团控股型转变。此次改制明确了集团公司作为“战略、投资、财务、制度、资源、文化”六大中心的管理定位，还明确了子公司作为“生产、经营、管理、研发”四大中心的定位，集团化管控体系进一步完善。

其次，优化了集团及各下属公司的组织架构，进一步界定并丰富了已有各相关部门的工作职责和岗位职责，根据发展的需要，集团和下属公司还增设了新的部门和岗位。远东根据公司发展重新编制了《组织手册》，使部门岗位工作责、权、利更加明确，为今后的发展获得了组织上的保障。另外，远东还修订完善了绩效薪酬管理办法，使各个层次员工的目标任务利益更加明确、具体、量化。

与此同时，远东成功召开了一届二次董事会、一届一次股东大会，修改完善并审议通过了新的公司章程、董事会议事规则，深化、优化了核心员工股权激励方案。董事会新引进了两名独立董事，公司法人治理结构更趋完善与规范。正是在这样规模宏大的组织再造基础上，蒋锡培全面提出管理五大转变宣言，有力提升了集团管控式管理。

行动指南

“打破鸡蛋才能做蛋卷”，重新设计组织的经营、管理和运作方式，使之更加适应市场。

9月15日 电缆行业的“阿里巴巴”

电缆行业经过多年的发展，竞争日趋白热化，无论是大型电缆企业还是中小型电缆企业，都在探索新的发展模式。传统行业电子商务化无疑是个大方向，并已被越来越多的企业证明是新经济时代行之有效的发展模式。

——摘自2011年7月蒋锡培在远东第十七期党员干部培训班上的讲话

背景分析

受好朋友马云的影响，蒋锡培心中一直有一个电子商务梦想，尽管他投资了一些电子商务公司，但仍不能满足他对于这一新商业模式的兴趣。

多年以前，蒋锡培就注意到电子商务正以前所未有的速度持续发展，改变着传统的经营管理模式、生产组织形态，影响着产业结构调整、资源优化配置，对经济社会和各行各业产生了深远的影响。

在蒋锡培看来，电缆行业经过多年的发展，竞争日趋白热化，行业“散、小、乱”的基本特点至今没有根本转变，无论是大型还是中小型电缆企业，都要探索新的发展模式。传统行业电子商务化无疑是个大方向，并已经被越来越多的企业证明是新经济时代行之有效的发展模式。然而，电缆行业目前还没有专业的电子商务服务平台，这严重制约了电缆行业电子商务的发展。

经过数年的酝酿，2011年上半年，远东开始筹建江苏远东买卖宝网络科技有限公司，进军电子商务领域，并对商业模式、组织架构、业务流程、人员配置、交易平台等进行了全面的设计与规划。2011年9月5日，远东新商业模式破壳，江苏远东买卖宝网络科技有限公司正式成立。远东买卖宝网络科技有限公司主要由三块业务组成：一是创建电缆行业门户网站——电缆网，二是创建电缆交易平台——电缆买卖宝，三是创建电缆材料连续现货大宗商品交易平台——中国电缆材料交易所，也就是“一个门户网站、两个交易平台”。

此举对于蒋锡培和远东来说，是一个战略性举措，标志着远东的战略转型拉开序幕。蒋锡培的志向是把电缆网打造成中国电缆行业最权威、最专业的大型门户网站，为用户提供业内最全面、最及时、最专业的信息资讯，帮助远东提高在行业内的话语权；把电缆买卖宝打造成业内最专业、规模最大的电子商务交易平台，整合行业买卖双方资源，成为电缆行业的“阿里巴巴”，帮助远东获得电缆交易规则和定价话语权；把中国电缆材料交易所构建成铜、铝、塑料、橡胶等大宗商品连续现货交易平台，成为电缆材料定价风向标。

行动指南

创新商业模式，整合行业买卖双方资源，打造电缆行业的“阿里巴巴”。

9月16日 颠覆性创新

“不创新，毋宁死”，在新的发展阶段，远东主动调整产业结构，大力推进经济转型升级。我们认为加快转变经济发展方式，持续推进技术创新、产品创新是关系企业未来发展的重大而紧迫的战略任务。

——摘自2011年5月蒋锡培接受《中国经营报》采访时的谈话

背景分析

在蒋锡培看来，企业技术和产品创新包括局部创新和系统创新。局部创新是指对产品的一部分功能或技术要素进行创新，这表现为现有产品的不断完善；系统创新是指整个技术系统发生质变或部分质变的创新，这表现为更新换代产品的推出，堪称颠覆性创新，可以直接推动企业跨越式发展。相较两者，蒋锡培更偏爱颠覆性创新，这是他的创新兴奋点所在。

“以全球为资源平台，整合资源，进行颠覆性的创新。这需要几个基础：一是研发方面的投入，二是企业整体人才的培养，三是建立一个将创新精神融入企业文化的环境。”蒋锡培说道。

2006年6月23日，一种具有颠覆性技术的JRLX/T碳纤维复合芯软铝导线首次在深圳220千伏线路挂网运行。JRLX/T导线又称碳纤维复合芯导线，是一种替代传统的钢芯铝绞线、铝合金绞线、铝包钢绞线和殷钢导线的全新产品。这项开发技术目前只有美国、日本等国家掌握，主要用于航天、空间站等领域。媒体评论，这一技术是100年来电力传输材

料技术变革的首次突破。碳纤维复合芯导线与传统线缆相比，能够节省土地1/2，输送容量增加1倍，使用寿命增加1倍。这项新技术能为国家节约大量土地、能源和原材料，有望成为人类历史上输电导线的颠覆性替代品。

这一颠覆性创新来源于蒋锡培对于技术路线的战略选择。多年前，远东内部出现了一场关于产品技术路径的选择之争，是选择传统的立塔建设投资，还是选择代表未来的创新产品——碳纤维复合芯导线？前者似乎稳妥，但会进一步造成行业产能过剩、重复建设；后者是一种颠覆式的创新，但冒着较大的风险。

经过激烈的讨论，远东上下达成了共识：为推动行业升级和转型，必须选择新一代电缆产品——碳纤维复合芯导线。多年的技术创新终于开花结果，目前，远东拥有多项碳纤维复合芯导线产品制造、敷设方面的专利技术和其他的知识产权，生产的碳纤维复合芯导线是电缆行业唯一获得国家认可的节能型电线电缆产品，已被国家电网公司列入电网先进实用技术加以推广应用。

行动指南

尝试颠覆性创新，推动企业跨越式发展。

9月17日“技术产业化再难也要做”

3800公里的碳纤维复合芯导线的创新技术的应用道路，我们走得时间很长，但是我们会坚定地走下去；今后，远东将会一直高举重大技术创新产业化大旗，为了提升中国线缆产业的竞争力，推动中国线缆产业转型和升级，担负起这个行业的创新责任，继续推进碳纤维线缆这一重大技术的产业化。

——摘自2011年7月蒋锡培在“输电用碳纤维复合芯导线集成服务研讨会”上的讲话

背景分析

过去30年，在土地、资金和资源的低成本供应下，中国企业走过了一条扩张之路，通过价格优势而非技术优势形成了规模扩张。但天下没有永远免费的面包，环境和资源不可能永远低成本供应，中国人口的刘易斯拐点注开始显现，中国企业必须走向技术创新之路。

然而，技术创新之路犹如“华山一条路”，险境不断。在10年前，我国很多的电缆产品还依赖于进口，但是通过技术引进、消化和创新，目前90%以上的产品已经实现国产化。远东在技术产业化方面起到了行业引领作用，其中远东碳纤维复合芯导线这一重大技术的产业化更是如此。从碳纤维复合芯导线在中国的问世到今天的产业化，远东经历了近10年的产业化推广，投入大量资金和设施，并推动制定国家行业标准，为电线电缆产业的转型和升级鼓与呼。由于成本等原因，这一技术大面积推广尚需时日。尽管如此，蒋锡培仍表示，“为了全行业的转型与升

级，技术产业化再难也要做”。

2010年，远东碳纤维复合芯导线在北京电力公司220千伏送电工程成功挂网运行，该线路为北京首例碳纤维复合芯导线项目，标志着碳纤维复合芯导线的产业化实现了一个新的突破。截至2011年，这一技术导线已在辽宁、江苏、浙江、上海、安徽、山东、湖北、四川、云南、广西、广东、湖南、陕西、甘肃、宁夏、新疆、天津等省市自治区挂网运行，碳纤维技术如同星星之火，可以燎原。

2011年7月16日，“输电用碳纤维复合芯导线集成服务研讨会”在宜兴的竹海宾馆召开，在这个赋有诗意的宾馆里，远东交出了持续多年的碳纤维复合芯导线技术产业成绩单——3800公里。国家工业和信息化部、国家能源局、国家电网公司等部门和单位对远东这项技术给予厚望，希望远东引领整个行业，加快研发，降低成本，推动碳纤维技术的应用。

行动指南

实现产业重大技术创新，提升民族产业在全球的竞争力。

---

1. 刘易斯拐点，即劳动力过剩向短缺的转折点，是指在工业化过程中，随着农村富余劳动力向非农产业的逐步转移，农村富余劳动力逐渐减少，最终枯竭。由诺贝尔经济学奖得主阿瑟·刘易斯在人口流动模型中提出。——编者注

9月18日“电缆产业链企业需自尊、自重、自救”

创新是发展先进生产力、实现经济跨越式发展的不竭动力。推进企业创新，是提高企业竞争力和经济增长质量、实现经济增长方式转变和增强经济发展后劲的根本出路。

——摘自2009年蒋锡培在远东干部培训会上的讲话

背景分析

作为行业领袖，蒋锡培一直关注中国电线电缆业的格局和现状，但是，现实却令人忧虑。

目前，中国已成为世界上第二大电线电缆生产国。然而，中国电线电缆行业的自主创新能力严重不足，以低成本竞争为主，质量竞争力不高，仍然处于全球产业链的末端环节，仅有少数线缆品种能达到国际市场可以接受和能参与竞争的水平，在高性能、高质量、高附加值的电缆品种上与国际品牌相比还存在较大的差距。7000多家本土企业为了利润不足20%的低端市场打得不可开交，而30家左右的全球厂商分割利润量高达80%的高端市场。这造成了国内行业秩序散乱无序，产品质量得不到保证，技术创新难以推进的局面。

改革开放30年是中国电缆业持续增长的黄金年代，订单始终大于产能释放，而且原材料、劳动力成本都较低。然而，进入“十二五”时期，劳动力成本上升，需求增速放缓，如果电缆业再不进行革新和升

级，就无异于温水里的青蛙，竞争力将不断弱化。蒋锡培认为，机会主义时代已经结束，中国电缆业要从经营管理、技术产品等方面进行创新，提升企业自主创新能力和企业核心竞争力，这才是推动中国电线电缆产业持续发展、走向世界，实现中国由“电缆大国”向“电缆强国”转变的唯一出路。

2011年9月5日，远东率先在电缆业走出战略性转型升级的一步，正式揭牌成立远东买卖宝网络科技有限公司，同时电缆网和中国电缆材料交易所也正式开业。在开业庆典会上，蒋锡培大声疾呼：“目前，传统的、粗放的、无序的，甚至危害的发展方式难以为继，中央和各级政府加快政策规划，正确导向，严格监管，期待用户的理性、市场的成熟，但更需要我们电缆产业链企业的自尊、自重、自救，以国家利益和用户利益至上，更多地承担社会责任，创造价值，服务社会。”

行动指南

机会主义时代已经结束，企业核心竞争力应从价格转向技术、管理、品牌。

9月19日 让“曲线”笑起来

加快推进产业转型升级，全力培育新兴低碳环保产业，促进新材料、新能源、碳纤维输变电线路网络等高效节能、安全经济产品的研发与应用，走可持续发展之路。

——摘自2010年12月8日蒋锡培在中华全国工商业联合会“为‘十二五’规划建言献策座谈会”上的发言

背景分析

作为电缆龙头企业，远东一直引领行业，推进产业向高端升级，产品附加值不断提高，不断描绘出“微笑曲线”。电缆行业竞争充分，附加值较高的产品集中在高压电缆、特种电缆和新材料电缆上，不过，这正是远东具有优势的产品线，目前这些高端产品已占到远东产品的50%左右。

在三大高附加值产品中，高压电缆方面，远东110千伏电缆的性能稳定性处于国内一流水平，是国内部分能生产220千伏电缆的企业之一，也是国内极少数能生产500千伏电缆的企业之一；特种电缆方面，我国在造船、铁道、飞机、宇航、石油、化工、冶金和核电等领域，对相关特种电缆形成旺盛的市场需求，而其中80%以上的特种电缆需要进口，远东生产的特种电缆，在业内处于领先水平，有替代进口的能力；新材料电缆方面，远东独具优势，是国内首家生产碳纤维复合芯导线的企业，产品是公司新的利润增长点。碳纤维复合芯导线有3个制造环节，材料、芯棒、导线，以前远东只涉及最后一道环节，从材料到芯棒

都控制在国外企业手中，现在远东正致力推动芯棒的自主生产，一旦突破，可以显著降低成本、扩大应用。

同时，远东积极拓展新能源产品开发，引领行业发展。远东在新能源产品开发上，立足主流产品，稳健发展风电电缆、核电电缆、光伏电缆等新能源电缆和新型节能电缆。远东是国内风电电缆的最大供应商，占有50%的市场份额，丹麦Vestas风能公司、新疆金风科技股份有限公司等国内外风电领军企业均大量采购远东的风电特种电缆。目前，远东已具备了年产价值20亿元的风电电缆生产能力，以及30亿元的核电和太阳能电缆生产能力，勇立行业潮头。

行动指南

产业向高端提升，是制造业升级的重要一关。

9月22日 别让经验害死自己

让经验捆绑了思维，不敢动摇半步，只能断送自己生存和发展的希望。

——摘自远东《成功金钥匙》

背景分析

蒋锡培的创新理念源自于“和与灵”，如果说以“和”为本，是远东企业文化的价值观，那么以“灵”为术，就是远东企业文化的方法论。在蒋锡培的词典里，“灵”即指灵活、善变、适应，组织要成长，不能故步自封，局限于以前的经验。

远东《成功金钥匙》记述了这样一则发人深省的故事。一次，有一艘远洋海轮不幸触礁，沉没在大海里，幸存下来的7位船员拼死登上一座孤岛。但接下来的情况非常糟糕，他们身边没有任何通信设备可以向外求援，更要命的是，四周只有海水，岛上找不到任何可以充饥的东西。

他们只有两个希望，一是有船只路过，发现他们；二是下雨，雨水可以维持生命。然而，等啊等，既没有等到下雨，也没有一只路过的船。渐渐地，他们终因支撑不住纷纷渴死在孤岛上。

当最后一位船员渴得受不了的时候，他想，与其这样干渴而死，不如喝点海水再死。于是他扑进海里，咕噜咕噜喝了个够，然后静静躺在

岛上。一觉醒来，他发现自己还活着，感到很奇怪，难道海水也能喝吗？于是他每天都喝岛边的海水度日，终于等来了救援的船只。

科学家最后化验才发现，这儿由于地下泉水的不断翻涌，靠近岛边的海水实际上都是可口的泉水。

海水是咸的，不能喝，这是一条基本常识，也是人们在认识问题上固有的经验。6位船员渴死了，不是环境害死了他们，而是经验害死了他们。

在蒋锡培看来，“不可能”中其实包含着“可能”，世界上任何事都不是绝对的，固有观念也不是绝对正确的。一个人，如果用僵化和固定的观点认识外界的事物，有时也会带来一定的危害。敢于突破“经验”，才有生存和成功的希望。

行动指南

“不可能”中其实包含着“可能”。

9月23日 创新要落地

创新要落地，最好的创新不是产生在研究所里，而是产生在管理实践中，产生在生产和经营实践中。企业生产和经营实践是创新思维的源头活水，创新思维来自于企业生产和经营实践，服务于生产和经营实践，最终落脚于企业实践。

——摘自2011年7月蒋锡培接受刘晓午采访时的谈话

背景分析

北京时间2011年10月6日，堪称创新天才的苹果公司联合创始人史蒂夫·乔布斯因癌症辞世，他的传奇揭示了一个朴素的创新规律：创新要落地。

1983年，史蒂夫·乔布斯请来了百事可乐公司的总裁约翰·斯卡利加入苹果公司，不过，由于产品销售的低迷，他们对于公司发展战略和方向出现了巨大分歧。来自于传统行业的约翰·斯卡利重视控制成本，而史蒂夫·乔布斯则是一个技术狂热爱好者，整个公司推行一种完全崇尚技术革新的企业文化。这导致公司一方面出现了巨额技术开发费用，另一方面却是低迷的产品销售态势，公司在不断地亏损。约翰·斯卡利决定改革调整，史蒂夫·乔布斯被“逐出”苹果公司。

在被逐出苹果公司的10年间，史蒂夫·乔布斯通过创办NeXT软件公司和皮克斯动画工厂，对创新的理解有了升华。让创新落地、简洁并富有市场驱动力成为史蒂夫·乔布斯的核心创新思想。在史蒂夫·乔布斯

重返苹果公司参加的第一次高层会议上，他对公司管理层大声喊道：“产品，是产品的问题使苹果公司陷入了不利的局面！”从那一天开始，他就在努力改变公司盲目创新的现状。

史蒂夫·乔布斯是蒋锡培推崇的企业家之一，蒋锡培也认为，创新不是空谈，最终要落地在产品上，以市场和客户需求为导向。生产和经营实践中产生的创新需求，是创新活动不竭的动力。

“在实践中创新”的工艺口号响彻在远东车间的每一个角落。第一步是“引进来”，远东在设备引进方面舍得投入，先后从德国、瑞士、芬兰、美国等国家引进国际最先进的设备；第二步是消化、吸收，在引进先进设备和技术后，远东重视工艺的改进与消化，每年投入大量的费用进行大规模技术工艺改造。

在复合技术项目上，远东改进碳纤维复合芯导线的生产工艺，采用国际领先、国内唯一的连续退火铝大拉生产工艺代替传统工艺，不但能够提升产品的质量，还能降低能源的损耗。另外每个生产厂都成立了自己的QC（Quality Control，品质控制）攻关小组，进行技术、工艺攻关。远东鼓励QC小组内的员工自发研究工艺课题，成功改进了中高压交联机内芯牵引线工序，提高了中高压电缆护套偏芯度等。

行动指南

脱离成本约束和用户需求的创新不可持续。

9月24日 打造创新力

这个世界上唯一不变的就是变化，远东创业这么多年以来，包括我本人时刻都在想着学习，想着提高创新力，通过不断变革，跟上时代的步伐。世界上从来就没有一成不变的优势，也没有永远先进的制度。企业如果不能随着市场环境的变化和时代条件的发展，灵活地作出相应的调整，就不可能持续地保持活力，从而持续地走在别人的前面。

——摘自2011年7月蒋锡培接受刘晓午采访时的谈话

背景分析

远东之所以能够因时而变在于创新力，企业创新力是企业在市场竞争中将要素资源进行有效的内在调整和变革，从而使得企业获得更多的与其他竞争企业区别的差异性竞争力，最终转化为市场上的竞争优势的能力。企业创新力是企业竞争力的一个重要标志。

在全球商业史中，IBM公司是一个成功的创新案例。2011年是蓝色巨人IBM公司成立100周年，一家公司能活到100年难能可贵，更为少见的是，它是在不断变革中获得持续成长的。过去20年，IBM公司完成了“大象也能跳舞”的奇迹，全面实现了从产品制造商向服务和解决方案提供商的战略转型。IBM公司全球首席执行官彭明盛说：“在过去的100年中，我们时刻准备着改变自己的一切，除了信念。”这是IBM公司起死回生的真正原因，也因此成为全球商业变革历史中的经典案例。

在过去30年的中国企业变革案例中，远东的5次企业改制是中国企

业的创新案例，曾被收录在工商管理硕士课程的教材中。1996年，哈佛商学院管理学家约翰·科特写了一本书叫《领导变革》，提出了一个让企业管理者沉思的话题：领导变革、企业转型为什么会失败？也就是在这一年，向这个命题提出挑战的远东正悄悄经历着一场体制变革。2002年，当约翰·科特先生在写第二本畅销书《变革之心》的时候，远东已经完成多次体制变革，完成了约翰·科特的中国式变革案例。

如何组织创新力？蒋锡培提出，一是倡导组织"终身学习"的理念，为组织创新打下基础；二是建立激励创新机制，给知识和创新以回报，推动创新和知识转化为价值；三是构建"鼓励冒险、宽容失败"的创新氛围，让每一位员工都成为组织创新的源泉。

行动指南

知变则胜，守常则败，创新力是企业竞争力的标志。

9月25日 “危”中有“新”

每一次危机后，都有一场科技和技术创新革命。克服当前这场金融危机带来的影响，从根本上要靠技术创新，这是我们实现跨越式发展、占领未来行业发展制高点的有利时机。我们必须走创新驱动发展之路，通过应用新技术、新工艺、新设备、新材料，适应市场变化，推进产品创新。

——摘自2009年7月蒋锡培在远东第十五期党员干部培训班上的讲话

背景分析

1965年，英特尔公司创始人之一戈登·摩尔（Gordon Moore）在准备一个关于计算机存储器发展趋势的报告，他整理了一份观察资料，在他开始绘制数据时，发现了一个惊人的趋势：每个新芯片大体上包含其前任两倍的容量，每个芯片的产生都是在前一个芯片产生后的18～24个月内。这就是今天的计算机第一定律——摩尔定律，这个趋势在今天仍然延续。

回顾历史可以发现，任何一次大危机之后，都会产生深刻的技术革命，以此推动全球经济新一轮增长。1965年前后以大型机为标志，揭开了信息技术时代的序幕；1980年前后，以个人计算机普及为标志，信息技术经济方兴未艾；1995年前后，以互联网普及为标志，全球进入新经济时代；而2010年前后，以新医药、新材料和新一代信息技术为标志，全球经济进入一个新的阶段。

2008年金融危机后，在新能源、新医药和新材料的技术革命趋势下，远东不退反进，再次紧紧抓住时代的脉搏，加快了科技创新的步伐，在电缆和医药领域，不断提升并生产出具有颠覆意义和国际水平的产品与技术，如碳纤维复合芯导线、胚胎干细胞技术，全方位加快科技创新的步伐和技术体系的建设。

如何以创新应对危机？2009年7月，蒋锡培在远东第十五期党员干部培训班上指出，一是人才创新，围绕国家级企业技术中心和国家高新技术企业建设的要求，加大电线电缆和医药类中高级职称及硕士、博士的培养和引进力度，进一步改善现有人才结构；二是产品创新，围绕市场和客户需求，提高新产品研发能力，及时开发符合市场需求、产生良好效益的新产品。

行动指南

“危”中有“新”，每一次危机都会酝酿新的科技创新革命。

9月26日 创新无极限！

我们家门口的一位老人得心脏病很多年了，已经不能接受移植，不能搭桥，甚至不能吃药了，后来他接受了胚胎干细胞治疗，白了的头发重新变黑，所有心脏功能全部恢复了，真是很神奇啊！

——摘自2011年蒋锡培在江苏省人民代表大会上的讲话

背景分析

史蒂夫·乔布斯曾说："领袖和跟风者的区别就在于创新。创新无极限！只要敢想，没有什么不可能，立即跳出思维的框框吧！如果你正处于一个上升的朝阳行业，那么尝试去寻找更有效的解决方案：更招消费者喜爱、更简洁的商业模式。不要拖延，立刻开始创新！"

医药是远东的主业之一，在2011年11月举行的中国企业竞争力年会上，蒋锡培预言，再过20年世界500强里中国企业可能占一半，在未来的产业中，最有前途的一定是生命工程，未来生命工程才是引领世界社会发展的引擎。蒋锡培现在在推动生命工程的重大创新——胚胎干细胞技术研究。2010年11月，远东投资了无锡奥思达生物科技有限公司。这是一家列入无锡"530"计划的公司，创始人长期在美国研究胚胎干细胞，有13年的研究经验，目前相关研究已开始临床应用。

传统意义上治疗肿瘤等疾病，主要通过化疗和放疗，但这是一种令病人非常痛苦的治疗，耗费巨大而成效也未必能尽如人意。如果有了胚胎干细胞技术，这在治疗疾病上，是一项重大的历史性突破。计划在5

年内，无锡将建立一个全球性的胚胎干细胞研发中心、检测中心、移植中心、抗衰老中心和应用培训中心，这将为数以万计的肿瘤患者带来福音。

在多个公开场合上，蒋锡培像一个技术迷一样，毫不吝啬地表达出对于这项医药技术创新的热爱。“我们在研究如何让每个人活到150岁，100岁还能够生儿子，这确实是可以做到的，已经不再是梦想。从1939年发明抗生素以后，人的平均寿命可以从37.9岁活到现在的70岁，未来的10年、20年，人均寿命到100岁将不是梦想。”

蒋锡培不止一次很严肃地对笔者说：“希望远东成为一家百年企业，而且我还想活到那一天，见证这一时刻。”

行动指南

技术造就梦想，创新驱动中国。

十月 改造我们的学习



10月1日 学习是对员工的投资

我们要把企业员工的学习培训上升到战略高度，每一位员工都应带着一份感恩、追求、梦想的心态来学习；要怀着谦虚谨慎、珍惜机会的态度认真学习和思考，争取学有所得，不断提升自己的理论功底、业务能力和政治素养，提升领导艺术和方法，不断成长和发展；要学以致用、坚持理论联系实际。试想一下，如果我们每位员工在学习的时候都能“学有所得”，哪怕只学到其中的一小部分，那么聚沙成塔，最后我们得到的将是非常庞大的知识能量。

——摘自2011年7月蒋锡培在远东第十七期党员干部培训班上的讲话

背景分析

投资家沃伦·巴菲特访华时曾经给中国的年轻人留下一句忠告，“在你还是穷人的时候，投资你的大脑是最好的选择”。在蒋锡培看来，学习的观念也要发生根本性的改变。远东把学习看做是一种高回报的投入，企业对员工的奖励不再单纯是金钱和物质，而是提供学习机会，学习已经成为对员工的最高奖励。

从20世纪90年代中期开始，远东就致力于学习型组织的建设，目前已形成了多层次、全方位的培训体系，每年在培训方面的投入上千万元，每年培训项目、班次近百个，参训人数超过万人次。集团每年年初组织为期2～3天的营销峰会，每年7月组织为期5～7天的党员干部培训班，参加培训人员规模均超过1000人。

2011年7月21日上午，远东第十七期党员干部培训班在宜兴召开，集团及子公司中高层管理人员、营销总监、营销经理等1000余人参加了培训，此次培训费达到了令人咋舌的500万元。花费500万元搞一场培训班，许多人发出疑问，是不是太贵了？但是蒋锡培说：“人是远东的第一资源，这个钱花得值。没有投入，哪有产出？培训是远东对员工最大的奖赏。”

一直以来，蒋锡培就认为，企业的第一要素是人，对于人的投入不应当看做是一项成本，而是一项投资，人力资源应该称为人力资本。因而，企业对于员工不是“榨油机”，而是“加油机”。如何给员工“加油”？一是物质激励，二是学习和培训，输出文化和精神食粮。

行动指南

学习和培训是一种对员工的投资，而非成本。

10月2日 终身学习

我们要提倡终身学习。企业的竞争力归根结底是企业的学习力，企业的学习力必须依赖每位员工的学习力，我们必须大力倡导学习之风，把学习上升到战略的高度。要不断学习新的知识，充分发挥员工的创造性思维能力，建立一种有机的、柔性的、扁平的、人性的、持续发展的组织结构。

——摘自2006年7月蒋锡培在远东第十二期党员干部培训班闭幕仪式上的讲话

背景分析

为什么要倡导组织学习？毛泽东认为，“学习”已经成为组织保持生命力和战斗力的关键要素。学习型组织是美国学者彼得·圣吉在1990年出版的《第五项修炼》一书中提出的管理观念，其含义为面临变化剧烈的外在环境，组织应力求精简、扁平化、不断学习、自我组织再造，以维持竞争力。知识管理是建设学习型组织的最重要的手段之一。

在蒋锡培看来，建设学习型企业，掌门人的态度是关键。在接受记者采访，被问到“性格中的哪些特点对你的成功起到了非常大的作用”时，蒋锡培回答说：“我觉得我很好学，对什么东西都非常有激情，非常有新鲜感，都希望能够多了解一点。”

作为一名事务繁杂的企业掌门人，工作之余，蒋锡培坚持每天花一个小时学习，看书、阅读资料或者浏览新闻。此外，他还抽空参加各种

培训班和论坛，积累知识和经验。作为企业领导人，他非常支持和鼓励员工学习，大力营造企业的学习氛围，提供和帮助员工加强学习和培训。

在远东的工作会议上，蒋锡培阐述最多的地方就是学习。他强调要重视对员工的管理、技术技能及知识进行培训，强调要不断地提高员工素质，并提出要实现公司发展与员工发展统筹兼顾，通过学习培训、实践等多种方式不断提高并积累人力资本，提升管理水平，为公司未来的高速发展提供不竭的动力。

正因为一把手对学习的高度重视，多年来，远东以“提高素质，岗位成长”为方针，把企业学习培训作为一项关键投资，把“员工培训”列入企业《员工手册》这一“企业大法”，以制度的形式确保员工享受再教育的权利。如今的远东，无论在企业层面还是个人层面都形成了良好的学习风气，通过系统的标杆学习、员工培训、组织学习等形式把整体的学习氛围提升到了一个崭新的高度。

行动指南

企业必须以学习型组织为目标，不断增强组织的学习能力。

10月3日 向“他人”学习

任何人都是一本很经典的书，不光看封面，每一张内页都很精彩。无论是马云也好，郭广昌也好，还有朱新礼、李东升等，每一个成功人士，他的酸甜苦辣、成长历程，他驾驭市场的能力、智慧，他的社会责任意识等，都是非常值得我学习的。

——摘自2010年9月蒋锡培接受腾讯网《商业人生》栏目采访时的谈话

背景分析

在蒋锡培看来，企业的运行就好像在沙漠中行进、在大海中航行，如果没有指南针、没有航海仪，我们是很难找到方向的，所以我们一定要找到坐标，这个坐标就是“他人”。中国有句古训：“他山之石，可以攻玉。”借鉴他人成功的经验，避免他人经历过的失败，是企业获得智慧的路径之一。

很多企业家勤于埋头做事，而忽略抬头看路，不知道自己哪些地方有问题，哪些地方可以做得更好。在蒋锡培看来，企业要寻找标杆，通过对比差距，以标杆为学习榜样，客观地定位自己的目标。别人的成功经验和失败教训，都要为我所用。

蒋锡培是长江商学院首期首席执行官班的学员，许多中国顶尖企业家都在这个班学习过，这次学习使他受益匪浅。“在学校里不光是听教授们讲一些案例和一些理论方面的知识，更重要的是能学到每一个同学

身上的东西。每交流一次，都会有一次收获。大家面对面地在一起，就有一个话题的讨论，都会引起很多的支持和感慨。其中，他们做到今天的规模，还当做新的创业，非常谦逊，还在谈论远大理想等，这些都时刻激励着我。马云做得那么大了，（郭）广昌做得这么优秀了，李东升国际化的路子探索得非常成功了，所有这些对我和远东都是很好的示范和榜样。”

2011年蒋锡培作为“中国企业家俱乐部赴美访问团”成员之一，与柳传志、郭广昌、李东生等中国31位顶级企业家参加了中美商业领袖高端对话暨中国企业家俱乐部美国之行的系列活动。这次活动，拜访与交流的对象从政界到商界、学界，从联合国秘书长潘基文到美国商务部长、副国务卿、前国务卿、前财长和参众两院的议员，从沃顿商学院到斯坦福大学，从艾森豪威尔基金会到布鲁金斯学会。

特别是在随后于夏威夷举行的APEC（亚太经济合作组织）工商领导人峰会上，蒋锡培向世界货币基金组织副总裁朱民、香港特首曾荫权、俄罗斯总统梅德韦杰夫等人分别提出了几个问题：（1）美元50多年来已贬值94%，人民币5年多升值36%，是美元贬值太快，美国掠夺了全球财富，而不是人民币升值太慢，中国作出了极大贡献，如何让美国更讲道理？（2）2012年是包括美国、俄罗斯、中国大陆、中国香港和中国台湾等国家和地区的大选之年，会对目前及未来的经济有哪些影响？（3）中俄油气项目谈了十多年未果，请问何时双方能签约？这成为会场的焦点。

这十几天一路走来，蒋锡培坦言开阔了眼界、增加了感情，是一场难忘的学习之旅。

行动指南

找到企业学习的坐标，以标杆为榜样。

10月4日 对标补差

什么样的企业才具有持续竞争力？我想，建立竞争体系和福利体系尤为重要；要有一个很好的人才队伍；产品一定要帮用户创造价值，要稍微超出他们的一点点期望；还要有很好的管理和企业文化。同时，企业还要与时俱进，一定要瞄准全球范围之内，哪些是你的标杆，哪些是你的学习榜样，向先进的企业学习，不断提升竞争力。

——摘自2010年9月蒋锡培在2010年中国企业500强发布暨中国大企业高峰会上的演讲

背景分析

在蒋锡培看来，企业标杆有两个含义：第一，在你所从事的行业里，一定要找到一个标杆，作为参照来检讨自己的得失；第二，要把竞争对手作为标杆。所谓当代企业实践的智慧，就是寻求标杆的智慧。

从创业时期一直到现在成为行业龙头企业，成为别人的标杆，蒋锡培始终重视对标杆企业成功经验的研究学习和借鉴。在企业发展的不同阶段，他都会根据一定标准来选取标杆企业样本进行研究，通过与样本企业对标，分析企业在各个工作阶段上的差距及原因，并以此来寻找缩短差距的方法。

在创业初期，蒋锡培就组织企业内部的相关人员到无锡、苏州、上海等地参观考察，在上海考察了上海电缆厂（今更名为上海电缆有限公司）和上海马桥电缆厂（今上海华普电缆有限公司）。当时的上海电缆

厂是行业领先企业，蒋锡培把它先进的技术和管理作为主要学习方向；而上海马桥电缆厂则是同类型的乡办企业，当时这家企业的效益较好，是国内线缆行业的后起之秀，蒋锡培将其快速发展的成功经验作为自己企业的学习方向。

在对业内优秀企业不断学习的过程中，远东快速成长为国内线缆行业的领先企业，成为行业的标杆。然而，远东的学习进程并没有因此而停步，蒋锡培又把目光瞄准了国外同行业的领先企业、其他行业的优秀企业，也把它们作为远东学习的标杆。与此同时，远东还从其他角度积极地向非同行企业学习，如在第二次体制创新时，大量学习借鉴了非同行企业的股份合作经验；在生产现场管理方面，学习日本企业“5S现场管理法”及精益生产经验等。

行动指南

寻找标杆，对比差距，加快成长。

10月5日 心中的标杆

在做节目时，主持人问我心中的标杆是谁，我的回答是比尔·盖茨。不仅因为在全球商业领袖中，无论是其创造财富的智慧，还是其散财之道，都应是无出其右，更在于他深刻地影响着全世界的人，包括全球的企业家。

——摘自2008年4月蒋锡培在《企业管理》上发表的文章

背景分析

远东组织10年战略规划研讨时曾经运用过一个模型，即“ECIRM战略模型”。在这个模型中，E（Entrepreneur）是指企业家，C（Capital）是指资本，I（Industry）是指产业，R（Resource）是指资源，M（Management）是指管理，它们构成了公司战略不可或缺的5个要素或5个维度，共同耦合成为一个以企业家精神和企业家能力为核心的公司战略模型。

在这个系统中，企业家是第一要素，一家企业能否成长，第一个决定性因素就是主持这家企业经营的企业家是否具备足够的素质、知识和能力。而一家企业能否长青，能否从优秀转为卓越，企业家的价值观和精神提升是关键因素。企业为什么能成功？正如稻盛和夫所说：“作为人，何谓正确？”

蒋锡培早年高考失利，从修钟表开始，当时，他的梦想就是要挣5万元，娶一个贤惠的媳妇，让父母和家人过上好日子。没想到这个梦想

很快就实现了，人就是这样，实现了一个梦想，就会有另一个梦想。随着梦想不断实现，蒋锡培确定了一个又一个梦想，承担起了更多的社会责任。

当远东进入高速发展时期，蒋锡培不断在思考：企业如何才能长青？企业家如何才能赢得尊重？蒋锡培找到了解决问题的标杆——比尔·盖茨。2008年6月27日下午，53岁的比尔·盖茨卸任微软公司执行董事长，并将580亿美元个人财富悉数移交至“比尔和梅琳达·盖茨基金会”，自己连“人”带“钱”全部投入慈善事业，他将把80%的时间用于慈善事业，此举令世界惊叹。

这让蒋锡培更坚定了之前的企业理想和价值观——创造财富让人尊重，拥有财富也让人尊重，用好财富更让人尊重。“美国的公益精英已经有了惠及世界的眼光，我想每一个有成就感的中国企业家或者企业，目标一定不仅仅是拥有财富，更有拥有财富惠及社会的理想。”

行动指南

心中的标杆有多高，你的成长空间就有多大。

10月8日 别做思想的“搬运工”

金银珠宝等身外之物，别人都偷得去，唯独自己的观念、思想，别人偷不去。在慢慢充实自己的观念、思想的同时，我们还要警惕的是，不要让别人偷走了自己的梦想。因为我发现，很多人的梦想，都像金银财宝等身外之物一样，被别人偷走了，这是很悲哀的一件事。

——摘自2011年5月蒋锡培的微博

背景分析

“学我者生，似我者亡。”这是齐白石曾经对他的弟子说过的一句话，意思是“向我学习作画，然后创新自成一派，可以成功；但如果只是一味模仿而不创新，完全和我的作画风格一样，那就没有了自己的风格，这是没有出路的”。

“崇拜偶像不如学习偶像。”蒋锡培说，每个人可能都有自己的偶像，但过分崇拜偶像，你可能就会把他视为“神”，而自己却在不知不觉中失去理智，失去正确的自我认知，这是不利的。所以，偶像不是用来崇拜的，而是用来学习的，努力学习其成功经验，促使自己不断向前，这才是偶像的意义。

在蒋锡培看来，在组织学习中，树立标杆学习是必要的一步，但是应懂得“寻门而入，破门而出”的道理。在商业领域中，组织什么东西都可以模仿、照搬过来，包括产品、设备、生产线设计等，然而组织中有一样东西是不能模仿和复制的，那就是组织的思想，如价值观、企业

文化。如果硬要模仿和照搬，而没有自己的思想，就成了被偷走思想的组织，成为思想的“搬运工”；相反，被模仿的组织会因此变得非常成功，因为它输出了思想。

在远东大学成立的“和谐大讲堂”第一讲开讲、远东掀起组织学习高潮时，蒋锡培非常冷静地指出了远东的学习方法论——适合自己的才是最好的，实践是最好的学习。远东不能成为思想和文化的“搬运工”，相反，要在学习中成长，要成为思想的巨人。他总结出一套远东的经营思想和模式，如“和与灵”、“事业经理人，人人是老板”和“全面品牌管理”等，远东要成为思想和文化的“生产者”和“输出者”。

行动指南

长期模仿、“搬运”思想的企业就像是被偷走了思想的组织。

10月9日 镜子转向自己

推进学习型组织建设，必须坚持批评与自我批评的作风。学习型组织要求组织所有员工把“镜子转向自己”，这是心智模式修炼的起步。组织要学习挖掘内心世界的图像，使这些习以为常的思维模式得到检验和重新思考，以发现管理“真相”，修正和矫正组织的管理；要塑造开放的心智模式，大胆进行批评和自我批评、反思讨论直到最后的对标补差。

——摘自2011年7月蒋锡培接受刘晓午采访时的谈话

背景分析

2006～2007年，远东开始进入第五次改制，由于销售规模扩大，这次改制耗时较长。集团公司从传统生产经营管理向集团管控管理转变，明确了集团公司作为“战略、投资、财务、制度、资源、文化”六大中心的管理定位，集团化管控体系进一步完善。然而，组织架构优化后，相关部门的工作职责和岗位职责要重新制定和完善，这需要时间和实践的检验，因而，这一段时期内管理出现了“盲点”。如部门之间不注重协调配合，沟通不畅，常常是你拉你的曲，我唱我的调，互不通气、各行其是，甚至互为掣肘、互设障碍，影响工作的整体效率，缺乏一种合力办事的氛围。真可谓：员工跑来跑去、领导批来批去、部门转来转去、开会议来议去，最后，问题是哪里来依然哪里去。

在蒋锡培看来，这些管理“盲点”犹如慢性病，如果不加以防范和治疗，就会在组织的肌体中滋生和蔓延，最终击垮组织。针对这种情况，2008年7月在远东第十四期党员干部培训班上，蒋锡培将“镜子转

向自己”，对标国内外先进企业管理经验，找到管理现状问题，认清管理差距，找出原因所在，然后对症下药，在远东掀起了一场“批评与自我批评”工程。

“治病救人，惩前毖后”，蒋锡培强调，以上这些问题虽是发生在少数部门和个人身上，但影响甚广，危害极大，各部门一定要站在全局和战略的高度，充分认识开展职能部门效能建设的重要性和必要性，切实增强做好这项工作的主动性和自觉性，以追求卓越的理念、以自我革命的精神、以一抓到底的决心，打好这场攻坚战，以效能建设的实际成果推动远东跨越式发展。

行动指南

将镜子转向自己，照出管理盲点。

10月10日 改造我们的学习

抓学习就是抓人才，抓学习就是抓战斗力，抓学习就是谋“打赢”。我们要不断更新学习理念，改造我们的学习，变“要我学”为“我要学”，明确学习是吸收新信息、掌握新知识，进而提出和解决新问题的过程，由“学会”走向“会学”；明确学习能够提高履行职责的能力、提高完成任务的质量，学习是对工作负责，是对成长发展负责，学习的过程就是提高履行职责能力的过程。

——摘自2008年7月蒋锡培在远东第十四期党员干部培训班上的讲话

背景分析

1949年5月19日，在延安在职干部教育动员大会上，毛泽东发出“要把全党变成一个大学校”的号召，也正是在这一次讲话中，毛泽东就组织的学习进行了论述，提出改造全党学习方法和学习制度的任务，批判了理论和实际脱离的主观主义。这篇报告就是著名的《改造我们的学习》。

毛泽东在这篇报告中说：“不论是近百年和古代的中国史，在许多党员的心目中还是漆黑一团。许多马克思列宁主义的学者也是言必称希腊，对于自己的祖宗，则对不住，忘记了。认真地研究现状的空气是不浓厚的，认真地研究历史的空气也是不浓厚的。”

为了顺应远东规模的快速成长，在向100亿元规模冲刺的过程中，

在完善集团管控管理制度的过程中，如何重构和提升学习型组织、“改造我们的学习”成为2008年7月远东第十四期党员干部培训班的重要背景。2008年7月21日，远东第十四期党员干部培训班在宜兴隆重开班，集团及子公司领导、地区总经理、驻外营销经理、商务经理等共1000余人参加了会议。

蒋锡培为这次为期5天的重要培训定下了基调——通过改造组织的学习，进一步提高公司党员干部和营销经理的综合素质，提升公司的综合竞争力和国际竞争力，建设一支过硬的党员干部队伍和营销队伍，充分发挥党员干部的先锋模范作用和桥梁作用，努力开创公司党建和经济工作新局面。

这次培训首先进行了大胆的改造和尝试，将以往讲课形式的培训现场转变为互动圆桌论坛，使台上台下实现充分的互动交流；培训中注重宏观经济形势的分析，并基于客观的宏观经济背景开展了系列的、针对性强的主题论坛，对于统一大家的思想认识、改进工作思路和作风产生了有效的指导作用。

行动指南

提升学习力，改造我们的学习，不断提高组织竞争力。

10月11日 打破组织的边界

面对新形势、新环境，远东上下必须注意四点：第一，大家要有对事业发展的紧迫感。虽然远东已经不再是20年前的“小舢板”，但离海尔、沙钢、联想这样的“企业航母”依然有很大差距，大家要树立危机意识，时刻保持清醒的头脑。第二，要不断学习，一专多能。为适应远东跨行业发展的需要，大家必须通过各类学习培训，将自己打造成复合型人才，精于多个领域。第三，要确立更长远的奋斗目标。大家要学习其他成功企业的经营管理，结合自身的竞争优势，合理布置并逐步实现短期、长期目标。第四，要不断创新，全面突破。远东过去20年所获得的成功已经成为历史，现在我们要在思想观念、经营形式上重新寻求突破，按照一条新的管理模式“跑步”发展。

——摘自2011年2月蒋锡培在“远东管理模式梳理汇报会”上的讲话

背景分析

2011年年初，全体远东人激动不已，经过酝酿和讨论，远东的未来10年战略规划正式出台，一个全新的战略目标已经出现——即“双1000亿元规模”目标，用10年时间，在2020年销售额超过1000亿元，集团市值超过1000亿元。

全新的战略和定位也意味着组织管理需要进一步提升和变革。随着远东的不断壮大，人员数量越来越多，专业要求越来越高，分工越来越精细，于是“组织边界”也就产生了。从纵向的链条看，表现为上下级

之间的决策输送和信息反馈要经过中间层层层传递，这造成了信息损耗大、管理成本高，落后于市场需求的结果；另外，从横向的链条看，企业内部不同职能部门员工之间的沟通与合作度下降，“跨界”合作成为难题，这也是任何企业都必须经历的边界难题。

在蒋锡培的带动下，围绕10年战略的制定，远东开展了提升学习力、无边界的组织学习。在战略制定前，远东的现状怎样？远东未来会怎样？你希望远东成为什么样的企业？远东掀起了一场关于组织现状和未来的大讨论。

远东人集思广益、学习讨论，并在咨询机构和专家的协助下，花了大半年时间，制定了这一全新的战略。战略制定后，在远东大学和谐大讲堂的第一课上，蒋锡培作了“远东的未来”的演讲，掀起了远东愿景、战略学习和宣贯的高潮，并就下一步规范管理制度、优化流程、提升管理效率提出了具体的改进措施。

行动指南

展开无边界学习，推动组织变革。

10月12日 挑出鞋子里的沙子

使人疲惫的，不是远方的高山，而是鞋子里的一粒沙子。在人生的道路上，我们很有必要学会随时倒出鞋子里的那粒沙子。这粒“沙子”正如王永庆所说的“火柴”：（1）无法自我控制的情绪；（2）不经理智判断的决策；（3）顽固不冥的个性；（4）狭隘无情的心胸。自检一下，自己的鞋里有多少粒这样的沙子，随时准备倒出吧！

——摘自2011年5月蒋锡培的微博

背景分析

中国民营企业发展30年，从无到有，从小到大，是一部创业和发展经验的集成史。依靠传统的经验，一些民营企业领导人管理作风强硬，推行“一言堂”管理，企业越做越大，老板的权力越来越难监督，甚至连这些企业家自己也很苦恼。一位大型企业集团老板感叹道：“创业时我经常跑市场，下车间，业务能力很强，所以作风强硬，整个组织都围绕我的指挥转动，企业取得较快的发展；但是现在企业规模这么大，基本上还是沿用以前家长式的管理，没有人能制约我，我觉得这很危险，如果我的一个战略和决策错了，就会给企业造成巨大的风险。”

蒋锡培说，我们现在的民营企业家，多数是在实践中干出来的。这种成功的经验往往使民营企业家们很乐意局限于自己办企业的经验，而形成了看待自己企业的狭隘视角。

在蒋锡培看来，狭隘的视角是经验主义的结果，这是民营企业在创

业成功之后不能继续成长的思维惯性方面的障碍。成功的实践经验强化了固有的狭隘视角，即使经济环境变化了，也愿意墨守成规、抱残守缺。

数年前，在被记者问到“你认为阻碍企业发展的最大障碍是什么”这个问题时，蒋锡培坦称：“作为企业的创始人和大股东，我觉得影响公司发展最大的因素是我自己，在我主导决策和管理期间，企业的好坏，大部分是我个人的原因。”

挑出鞋子里的沙子才能登上更高的山峰。对于远东，蒋锡培也时刻在反思和自省，如早年前的一些投资项目，为什么会不尽如人意？当时的决策是如何拍板作出的？为什么缺少监督？老板的权力是不是过大？2011年年初，他请来咨询公司，深入公司各职能部门、生产车间，对公司各个层级进行访谈、现场查证、管理诊断，形成了《诊断报告》；明确寻找公司强项和弱项、改进空间，确定公司重点改进之处，以此进一步完善公司的治理，提高管理水平。

行动指南

摒弃经验主义和狭隘的视角，时刻反思和自省。

10月15日 自我超越，终身修炼

我心中充满着爱，我将把我自己的爱无私地奉献给别人。我是一名成功者，一种生命的力量正在我心中涌动。我将全力以赴，马上行动，不惜一切代价，迈向成功。

——摘自远东《员工手册》

背景分析

“今天的我必然超越昨天的我，明天的我必然超越今天的我。”这是每天远东晨会上，所有员工，包括蒋锡培都要朗诵的一段“远东诤言”，被写进了远东《员工手册》中。

彼得·圣吉在《第五项修炼》一书中写道，我们用自我超越（personal mastery）一词来描述个人成长和学习的修炼。自我超越水平高的人，能不断为创造自己真心追求的生命成果而扩展自己的能力。学习型组织的精神，出自组织中的个人对不断学习的追求。

这本书这样描绘有高度自我修炼水平的人：“他们的愿景和目标背后，都有一种特别的目的和使命感。对他们来说，愿景是一种召唤，而不仅仅是一个好想法。他们把‘现实’看成盟友，而不是敌人；他们学会了如何观察和运用变革的力量，而不是抵制这种力量；他们有深入探究的好奇心，致力于不断改进、不断提高观察现实的准确性。有高度自我超越修炼水平的人，总是生活在不断学习的状态中，修炼无止境。”

蒋锡培受《第五项修炼》一书中的思想启发很大，1993年，他请来专家为远东制定了员工的行为准则，这就是现在的远东《员工手册》的“底本”，在大家的群策群力下，最后经蒋锡培斟酌定稿，成为“远东诤言”，在每天晨会上朗读。在他看来，构建学习型组织的关键在于树立高尚的使命和远大的愿景，并激励推动员工终生修炼，不断成长。

“优秀的管理制度是相对的，在一定条件和环境下，制度可能具有竞争力，但是不能确保永远具有竞争力。如何持续保持企业竞争力，最为关键的是不断实现组织的自我超越，这包括领导人和员工的自我修炼超越，不断超越。”蒋锡培说。

如何自我修炼？蒋锡培在微博上回答了一位1998年东南大学毕业的网友的问题。一多学习，二交好友，三善思考，四有理想，五能实干，六讲诚信，七多担当，八需包容，九顾大局，十求完美。持之以恒，人生充实而精彩。

行动指南

树立远大的愿景，推动员工和组织的自我超越。

10月16日 塑造“公司人”

我们培训的重要目的在于用远东文化和价值观将新进员工塑造成远东人。在培训过程中，教材是核心，特别是企业自身发展形成的案例、企业文化的总结精华。以往一些企业培训存在教和学的脱节，注重经验培训，老师好找，但是反映企业自身实际的企业教材难找。每个培训老师的方法不一样，观点也不一样，员工学习完后感觉仍然困惑，没有吸收消化。培训后，不能融入到组织的战略、文化和管理之中去，因此培训效果事倍功半，执行力并没有得到提高。但是有了合适的教材，就不愁找不到老师。

——摘自2011年7月蒋锡培接受刘晓午采访时的谈话

背景分析

在蒋锡培看来，一家企业能否持续健康发展取决于两大关键问题，我们的战略方向是什么？我们如何执行？两者密不可分，互为必要条件。如果战略方向错了，企业会在错误的道路上越走越远；如果战略方向是对的，但是企业的执行力不够，企业仍然实现不了目标。如何提高组织的执行力，这需要一个学习型组织通过标准的培训体系和流程，将员工的言行统一、融入到公司的价值观和愿景中去，成为标准的远东人。

对于如何统一思想、加强宣贯，远东采取的是“师徒结对”的导师制作法。每年有新员工进入，公司专门给新员工进行岗前培训，进行远东文化和价值观的培训，同时安排导师对新员工言传身教，尽快将新员

工塑造成远东人。

“要模范遵守国家法规和社会公德，要严格遵守公司的各项制度与管理规范。即使有不合理的制度，在修改前你也应该遵守。”蒋锡培坦言，公司的文化和规则会有不足之处，是一个持续改进完善的过程，但是新员工在进入之后，第一原则是遵守，否则就会乱了章法。

承担远东学习型组织建设重担的是远东大学，蒋锡培亲任校长。在远东大学成立后，他对远东大学执行校长于海发提出两点期望，一是教材的编写，二是归纳总结远东经营模式和案例。“我们要对过去远东20多年的经营实践进行系统的总结提炼，打造有远东特色的培训教材和课程，针对公司不同层面开发不同的核心课程，以加强对企业文化的宣贯，加强远东价值观的传播。而且要多用远东的案例来培训，以情动人，以理服人。”蒋锡培对笔者如是说。

行动指南

学习型组织的一个重要任务是塑造“公司人”，这样才能提高组织执行力。

10月17日 授人以鱼不如授人以渔

为帮助员工不断超越自我，公司提供了各种培训机会。培训很重要，它是贯彻公司战略意图、推动管理进步和培训干部的重要手段，是公司通向未来、通向明天的重要阶梯。你们要充分利用这个“大平台”，努力学习先进的管理技能、科学的思维方法和工作方法，培训也是你们走向成功的阶梯。

——摘自远东《员工手册》

背景分析

中国有句古话叫“授人以鱼不如授人以渔”，在蒋锡培看来，道理简单但是深刻，给别人一条鱼，能解一时之饥，却不能解决长久之饥，更重要的是教给他钓鱼的方法和手段，这样他才能永远有鱼吃。在远东，学习和培训就是最重要的“渔”。

学习型组织强调交流共享，知识必须被集体分享，新的创新和想法必须在组织内部迅速传播，最终成为组织的政策程序和行为规范，嵌入组织的“记忆”，确保能长时间保留。为营造共享的学习氛围，打造一个人人爱学习的环境，授员工以“渔”，远东不惜财力、物力和人力投入。

2008年7月，远东第十四期党员干部培训班分别在宜兴人民剧院、宜兴宾馆等地举行，来自公司各条战线的骨干员工1000多人参加了这次培训。一位资深培训讲师曾担心，长江三角洲特别是无锡的企业因为性

格的内敛和文化渊源的影响，加上组织规模太庞大，营销经理们身兼数职，可能请假的较多，同时不太爱与讲师互动，这些可能会导致学习和培训氛围效果不佳。然而，培训的现场令他称奇——“参训者必须按规定凭自己的指纹打卡入场。明文规定都印在培训讲义上，上课时，从蒋锡培主席到其他营销经理，都认真听完所有课程，而且讨论氛围热烈。”

这位资深培训讲师感叹道：“一家企业能集中一段时间，把全国各地的部下和1000多位经理级的管理者、经营者，同时请到离宜兴市城区有一段距离的度假村进行封闭培训，5～6个会场同时开讲，这在我12年的咨询培训工作中还是头一回看到，也感受到了什么叫企业的大气！”

行动指南

培训是个人和组织走向成功的阶梯。

10月18日 360度的培训

培训是企业对员工在营销、技术、企业价值观和文化方面进行教育的一种行为，但往往是零散、独立而难以成系统的。培训的关键在于构建一个培训体系，打造一个培训平台，将各种培训方式、手段、内容及资源系统地整合在一起，推进组织持续地开展培训，巩固和增强培训效果。

——摘自2011年7月蒋锡培接受刘晓午采访时的谈话

背景分析

彼得•圣吉这样总结学习型组织的精神——只有通过个人学习，组织才能学习。个人学习不能保证组织学习，但是，没有个人学习，就不会有组织学习。这种辩证关系说明了个人学习和组织学习的关系，前者是必要条件，而后者才是目的。

远东是中国电缆界公认的“黄埔军校”，远东的培训体系建设成了行业的标杆。目前，远东每年都有两次集中学习培训期，即每年年初和年中。最为典型的是党员干部培训会，包括公司的中高层管理人员、营销经理、魅力夫人、班组长都会参加培训。远东成立21年来，已经举行了17次党训会。每次党训会，公司中坚力量处理完事务后，集中在一个风景秀丽的地方，静心接受大约一周的培训，包括宏观经济、行业趋势、市场营销和管理等，尽情享受精神大餐。

以“党训班”为重点，以远东大学为平台，以市场和工作需求为导

向，合理配置和整合资源，集团构建了一整套多层次、立体化、全方位的多元培训体系，对员工形成了360度的无缝培训。多层次是指对一般员工、骨干员工、基层主管、中层管理者、高层管理者制定不同的培训标准，如对新员工实行劳动预备制，采取“理论学习+生产学习”的培训方式；对一线在职工人的培训采取“讲座+演讲+竞赛”的形式，分层次有计划地组织岗位培训；对于营销人员，公司采取“互动+角色扮演+模拟训练”的培训模式；对公司中层干部的培训采取“北大班、清华班”的形式，主要形式为进修工商管理硕士课程；对于高管人员，以参加各种高端论坛、短期EDP（高级经理人发展课程）班和出国考察为主要形式。

立体化是指外派和内训相结合、在职学习和脱产学习相结合、学历教育和非学历教育相结合；全方位是指不仅学习新知和提升技能，还包括人格的全面塑造，以人的全面发展为导向的学习体系，包括价值观培训、企业文化培训、知识培训、技能培训和心理培训等。

公司还规定每人每年学习培训的时间不能少于50个学时，新进入远东不久的员工常感叹：“刚从学校毕业，结果又进了一所学校。”

行动指南

构建全员培训体系，不断提升“人的素质”。

10月19日 工作学习化，学习工作化

机器不上油就要磨损，人才不学习就要折旧。怎样学习？工作和学习不能脱节，在工作中学习，在学习中工作，只有学习联系工作实践，才能提高学习效率。要坚持理论联系实际，把学习内容和实际工作紧密结合起来。实践是最好的培训，这就是远东所倡导的“工作学习化，学习工作化”。

——摘自2011年7月蒋锡培在远东党员干部培训班上的讲话

背景分析

在传统工业企业中，许多组织都难以建立起学习型组织，主要原因在于工作与学习的分离。这导致组织绩效没有因学习而带来改善，不仅妨碍了组织的发展，同时也影响个人的成长。蒋锡培认为，在学习型组织中，学习和工作要融为一体，所谓终身学习、快乐工作，才能不断挖掘到兴奋点，实现组织和个人的超越。

远东通过人力资源调整实现工作和学习的一体化，如远东实行适时调岗制度，一方面丰富工作内涵，另一方面也是人才培养的战略举措。学习不仅仅是吸收新知，而且要在实践中、在岗位锻炼中增长才干，实施“干中学”战略。公司规定晋升上一级职位必须具备两个以上不同职位的工作经历，做到用人制度和岗位育人的协调统一，公司的高管人员大多数在3个不同部门工作过，这样就使得工作和学习融为一体。

激发动机、自我超越。一切的外因皆通过内因起作用，最大的敌人

永远是自己。只有当学习成为一种自觉的意识，才能永远不断自我超越。因此远东多年来不断营造倡导学习的舆论氛围，通过文化传导、政策措施激发员工的学习动机，帮助员工实行职业规划管理，提出“知识像牛奶”、“知识决定命运，学习改变人生”、“学习，企业生命的源泉；培训，企业的希望工程”等口号，制定学历教育奖励措施。

在抓企业和员工层面学习的同时，蒋锡培还在企业内部创建了具有远东特色的学习型组织，组建了各种质量创新、市场创新、技术创新小组。远东的管理研究会就是这样一个非正式组织。远东管理研究会吸纳了各部门中高层管理人员，通过对内部管理问题，如对流程、组织结构、人力资源、战略、文化等方面进行研究，不断提出管理变革建议，对企业管理进行持续改进。

行动指南

以市场和工作需求为导向，合理配置学习培训资源，真正让学习落地。

10月22日 企业大学

我想读书，也想考大学，而且大学毕业后成为大学老师还是我的梦想。事实上我高中毕业以后，还去复读了一个月，但后来被我哥哥干的修钟表的行当诱惑了，父母不同意，还是希望我考大学，但我最后还是跟哥哥学了手艺。不过，我的这个大学梦现在圆了，我把大学办到企业里来了，希望通过教育和培训，让更多的人受益。

——摘自2011年4月蒋锡培接受凤凰网采访时的谈话

背景分析

蒋锡培少年时就有一个大学梦，尽管高考失利，但是他仍然在心中坚持。2010年5月26日，远东在宜兴成立了中国电缆业的首家企业大学——远东大学，蒋锡培亲自担任远东大学校长，这一天，他终于圆了儿时的大学梦。

在总结公司20年为员工全面、系统、持续培训经验的基础之上，整合与远东有良好合作传统的北京大学、清华大学、南京大学、东南大学、上海交通大学、哈尔滨理工大学、江南大学、上海电缆研究所等优势资源，远东大学起航了！

在远东大学成立仪式上，蒋锡培提出了“创造价值，服务社会”的校训。远东大学构建了一个多层次的培训平台和体系。首先立足于内部培训，对集团内部员工根据岗位的不同，针对生产、技术、营销、管理等设立系统的培训方案；再结合岗位职业技能的要求，在培训中学习和

思考，在实际工作中训练和辅导，通过学分制进行考核，达到“远东标准”后，颁发“远东大学学力证书”。

同时，远东大学设立“和谐大讲堂”，邀请社会各界知名人士来远东大学开设讲座，内容包括人文、科学、艺术、管理和营销等方面；远东大学还推出“远东访问”，每月访问一位国内外知名专家、学者，整理后在远东内部讲演。

“分享远东文化，共享远东智慧”，远东大学还为国内的企业提供“远东品牌”、“远东智慧”、“组织之道”等经典的模块式培训，同时也为各类总裁班、EMBA（高级管理人员工商管理硕士）管理班提供实地考察的案例教学服务，通过案例教学分享远东20多年来的创业和管理经验。

行动指南

分享文化，共享智慧，建设一流企业大学。

10月23日 向大学学习百年之道

教育事业其实我们一直在做，而且做了很长的20年，但这一定不是我们的终点，而是新的起点。如何把我们的远东大学办好，使包括远东人在内的更多人能够有学习、培训的机会，使他们成功成才，这也是我们的历史责任。尽管我们以前没有称之为大学，但是远东本身就是一所大学，培养了很多优秀管理人士、技术人士。

——摘自2010年6月蒋锡培在远东大学“和谐大讲堂”上的演讲

背景分析

哪些组织更为长寿？大学是其中之一。据《商学院》杂志报道，在公元1520年之前全世界创办的组织中，现在仍然用同样的名字，以同样的方式，干着同样的事情的，只剩下85个，其中70个是大学，另外15个是宗教团体创业的组织。

全世界最老的大学是意大利的波伦纳大学，有1000多年的历史，其次是巴黎大学。同样作为组织，企业却显得短命得多，道琼斯指数成分股企业只有1/4是超过50年历史的，中国企业的平均寿命只有六七年。

为什么超过百年的大学那么多？公司应如何向大学学习长青之道？第一个原因是大学——这个最典型的学习型组织把“优秀”的人当做自己的“产品”，通过价值观、文化的教育，实现人的传承。IBM公司全球首席执行官彭明盛说，企业应该和大学一样，旨在以制造优秀的人为产品。第二个原因是大学坚持崇高的理念，以实现社会价值的最大化。

在蒋锡培看来，古人说得非常有道理，“大学之道，在明明德，在亲民，在止于至善”。意思是指大学的目的，在于显明高尚的德行，在于使民众革除旧习，在于达到善的最高境界。

一直以来，蒋锡培对大学的治理之道也非常关注，他把人视为远东最为宝贵的财富，以爱为企业的精神原点，确立企业远大的愿景和使命，不断加大教育和培训投入，培养远东优秀的人才，并转为人力资本，实现20多年来员工和组织的共同成长。从20世纪90年代中期开始，远东就致力于学习型组织建设，形成了多层次、全方位的学习培训体系，公司2007年度、2008年度连续被评为“中国十大学习型企业”。

行动指南

坚持人的教育，树立崇高的理念，向大学学习百年治理之道。

10月24日 大学无处不在

刚刚看了一则新闻，“全国933万考生，录取率在70%以上”。想起我参加高考的那个年代，大概就只有2%左右的人能上大学。毫无疑问，现在上大学的机会是大大提高了。尽心尽力则无悔，参加高考的同学们，以一颗平常心去对待高考很重要。能上大学固然是一件幸福之事，不能考上大学，能成就事业的人其实也不少。

——摘自2011年6月蒋锡培的微博

背景分析

有着5000多年制陶史和2200多年建县史的陶都——江苏省宜兴市的人文景观相当丰富，可谓人杰地灵，人文荟萃。

在这种好学氛围熏陶下，蒋锡培从小就怀着上大学的梦想，努力学习。当时他的成绩非常好，从小学到高中都担任班干部。但是，1980年蒋锡培高考发挥不理想，落榜后便开始了他的创业人生。

事后，蒋锡培总结道，虽然没有上正规的大学，但是他进入了一所商业大学和社会大学，给自己制定了学习的目标，不断学习和提高，然后总结提炼。蒋锡培的学习之道有三点：一是无处不学，善读有字之书，巧读无字之书，学习是人生一辈子的习惯；二是在实践中学习，学以致用，把学习与企业的战略、经营结合起来，然后总结提升；三是培养谦虚的美德，三人行，必有我师，秋天的麦穗，头埋越低的，越是饱满。

在构建学习型组织的过程中，蒋锡培致力建立了主动学习型组织，他反复强调，学习不是一种任务，而是一种习惯；学习不仅是一年30天的公司培训就够了，而是一年365天的终身学习；学习不仅仅是要有所感悟、获得经验，更重要的是要用于工作和实践，不断提升自己的绩效。

在蒋锡培看来，人只有不断地学习，才能适应环境变化。这是一个终身学习的时代，一旦停止学习，就会被时代抛弃。每天所见的每一个人，都会是你知识的来源。很多人希望有“铁饭碗”，真正的“铁饭碗”，不是待在一个地方吃一辈子饭，而是一辈子到哪儿都有饭吃。这就需要能力，需要不断学习。

在清华大学国际高级工商管理研修班（远东控股集团）第二期的开课仪式上，蒋锡培指出：“学习力是企业永续发展的不竭动力，我一直坚信，学习力就是竞争力，是我们每个人的成长之本，也是企业不断发展壮大的生命之根。学习不是目的只是手段，我们要通过学习，武装自己的头脑，不断提高、培养自己发现、分析、解决问题的能力。”

行动指南

培养学习习惯，大学无处不在。

10月25日 既懂《孙子兵法》，又懂《共产党宣言》

改革开放这30年，变化这么大，能有这么多机会，让我们这样的人还能把企业做成，真是了不得。所以我们非常感激共产党。而且大家想想，现在全世界也很少有像共产党这样的组织，能够90年还不倒，还保持着这么大的活力，说明它与时俱进、不断革新，我们做企业也要学习它的管理经验。

——摘自2009年4月蒋锡培在“2009年中国管理趋势发布会”上的演讲

背景分析

中国企业向谁学习？多数企业界人士把眼光投向西方，因为西方欧美国家商业化超过百年，企业管理的实践和思想已经成熟。蒋锡培认为，西方的管理思想非常重要，但是随着中国商业实践的推进，中国本土的管理实践和思想也非常丰富，也是非常值得总结和学习的，例如中国共产党的红色管理理论。

早在10年前，当时的国务院总理朱镕基在清华大学信息管理学院的博士生毕业典礼上就强调：“我们国家现在缺少什么样的企业家呢？缺少博古通今的企业家，既懂国外的经营管理，又懂中国《孙子兵法》、《共产党宣言》的企业家。”

蒋锡培深谙此点，在他看来，如果把中国共产党也当成一个组织和

机构的话，那么，从这个角度来看，中国共产党建党90周年，堪称基业长青的“百年老店”。在中国最近100年的历史中，还没有一个组织能做到像中国共产党这样永葆活力、与时俱进，在不同的阶段推进革新和转型。90年来，中国共产党树立制定了远大的愿景目标和各阶段的目标，在不同的历史阶段，中国共产党将国际先进理念与中国实际相结合，实现了不同阶段的目标，不断成长。

在蒋锡培看来，中国共产党前瞻性的思想理念，为企业经营管理提供了适合中国国情的思想来源。学习党的智慧，悟企业管理之道，远东在总结一系列红色管理经验的基础之上，建立了有远东特色的管理体制和机制，如红色理论、党建文化、建立学习型组织等。

行动指南

把眼光转向本土，管理智慧就在眼前。

10月26日 运用“中国式”语汇

我们这代人是在“文革”中长大的，大多数人对儒家文化的理解是一知半解、囫囵吞枣。等到而立之年，在改革开放的环境中创办企业，我们在管理上遇到了许多难题，当再去重读“国粹”时，忽然发现有种家园般的亲切感。

——摘自2010年10月蒋锡培的微博

背景分析

在蒋锡培看来，中华古代文化是企业管理的智慧源泉之一。

“古代文化是中华民族之根，它比较系统地解释了人和社会的关系、人和人的关系、人和自然的关系，如何做事、如何待人，经过世代演化、传承、积淀，已进入炎黄子孙的血脉。中国人心灵深处打下了民族文化深深的烙印，因此，中国企业如果学习中国古代文化智慧，往往学得更快，更易于理解、接受和应用。中华民族的思维方式能触发智慧的火花，民族文化中的谋略是企业经营的智慧宝典。”

所以，蒋锡培强调，企业在构建企业价值观和文化体系时，应尽可能地运用“中国式”语汇，从传统文化中汲取营养和精神元素。

在他看来，儒学倡导入世进俗、贴近人生，与我们的生活紧密相连，对于化解企业管理中的一些问题提出了智慧的思路。例如《中庸》为“孔门传授心法”的著作，就是一种思维方式。通过学习儒学，能够

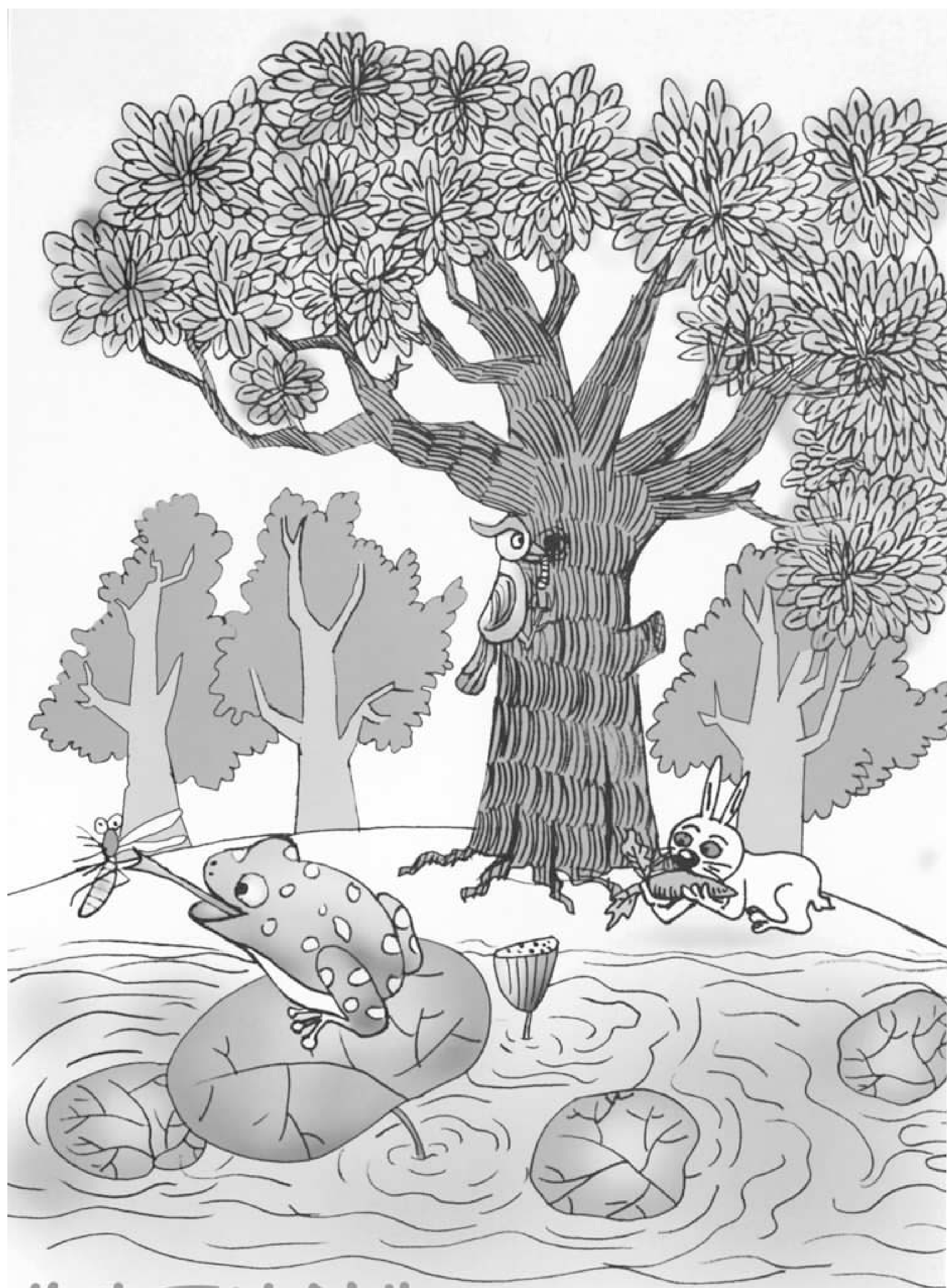
使人们在遵守法律的前提下，拓展处理各种问题的空间，在严格守法的同时，对情与理、原则与灵活性进行全面思考。受此启发，远东提出了“人治、情治、法治”的管理方法。

“《孙子兵法》的智慧，已超越其军事学意义，尤其在商业领域，许多世界顶级企业家都从中受益匪浅。企业学习《孙子兵法》，我觉得最主要的问题是要与企业实际相结合。从孙子的‘不战而屈人之兵’思想出发，在今天的商业竞争中我们不是要把竞争变成战争，而是把竞争变成竞技，把竞争变成互补，把竞争变成包容。”

行动指南

中华古代文化是企业经营价值观和企业文化的重要来源。

十一月 你也可以创业



11月1日 从不动摇

我们创业已经差不多20多年了，我把做企业的追求看成是终身的追求，无论是碰到顺境还是逆境，从没有动摇过。我相信只要我们能够战略清晰，措施扎实，能够吸收到更多优秀的人，能够把这些人的聪明才智发挥好，这家企业就有可能办得更好，也会办得更好。即使碰到什么困难，哪怕是最大的困难，说我不想干了，不去做企业了，这种想法是不会有的。

——摘自2006年3月蒋锡培接受网易财经频道采访时的谈话

背景分析

远东首席投资官卞华舵与蒋锡培，亦师亦友，同时还是上下级的关系，卞华舵是中国著名管理学家，他这样形容蒋锡培：蒋锡培是一个完美主义者，他总是希望好上加好，所以他把永不满足、追求卓越这样一种奋斗精神定为远东的企业精神。这实际上反映了他内心深处不断超越的境界，他把个人的追求融化到远东企业中，最终成为全体员工共同追求的一种价值观。

1996年蒋锡培为了与华能等四大国企合作，实现强强联合，使远东在短期内达到规模裂变的目的，他9次到北京谈判，其间的艰苦，不言而喻。《活力远东》讲述了这样一个故事——那年的冬天，北京格外寒冷，蒋锡培和有关部门的工作人员一起住在北京的一家旅馆，与华能等四大国企进行谈判，当时谈判已进入关键时刻。有一天，他突然接到家里的一个电话，他的爱人被摩托车撞伤，已被送进医院，暂时诊断为脑

震荡。

面对这突如其来的打击，他面临返回宜兴，或者留京继续谈判的选择。在两种巨大的不确定性下，他努力调整好沉痛的心情，又和工作人员一起来到谈判桌上。通过多次谈判，最终华能等四大国企被蒋锡培这位企业家征服了。1997年4月19日，华能等四大国企与远东在北京华能大厦举行了合作签字仪式，这成为远东发展历史上的一次跨越。

行动指南

做企业是一种终身追求。

11月2日 诚信是人生储蓄卡

信用是一笔财富，一笔看不见的财富。时间越久，它就越显珍贵。你对社会诚信，才会得到社会认同，才有人买你的产品。其实诚信投资最小，回报最大。企业很难兼顾社会上太多的事情，但是企业自身要做好诚信。

——摘自2011年9月蒋锡培参加中央电视台《高朋满座》节目时的发言

背景分析

蒋锡培非常喜欢松下幸之助的一句名言："如果你犯了一个诚实的错误，公司可以宽恕你，并把它作为一笔学费。但如果背离了公司的精神价值，你就会受到严厉的批评，甚至被解雇。"他感叹道，诚信是立人之本，立业之本，立国之本！依规办事，诚信做人，和气生财，这些年他一直在坚守。

"诚信是责任，是品德，是人生储蓄卡、通行证，比一切智谋更重要。远东坚持到今天，才有了公司在行业中的地位和口碑，很多东西是金钱买不到，却又无比珍贵的。"

作为一家民营企业的创始人，自创业以来，蒋锡培深知诚信的重要。对于民营企业来说，诚信是一笔巨大的无形资产和财富，可以为企业发展带来许多金融、政策方面的支持。这种诚信至上的观念也渗透到他的家庭生活中。

在蒋锡培看来，做企业如同做人，一个人为人要好，做人要地道，做人要善意，做人要诚实。他曾经举了一个教育孩子诚信的例子：

“我记得我儿子小时候比较贪玩，有一天作业没有完成。我问他，明天就要上课了，你作业完成了没有？他说完成了，我说你拿给我看看吧，他就拿了一篇作文给我看。我一看，发现那篇作文我之前已经看过了，他只是把日记时间改了一下，那时候我就给了他两个耳光。这件事情我印象很深，是他读小学六年级的时候。我说你没有做没有关系，今后要有时间概念，但是你绝不可以撒谎。”

行动指南

人无信则不立，做企业如同做人。

11月3日 是太阳总会升起

一个人的命运，往往掌握在自己手上。生活的评价，是会有误差的，但决不至于黑白颠倒，差之千里。要深信，在公司，是太阳总会升起，哪怕暂时还在地平线以下。

——摘自远东《员工手册》

背景分析

在蒋锡培看来，事为重，德为先。在创业过程中，创业者良好的品质，为他人和客户着想、受得委屈至关重要，也是赢得客户和外界信任的关键。蒋锡培说，在人才的坐标体系中，学历是纸牌，经历是铜牌，能力是银牌，脉力是金牌，思力是王牌，品力是天牌。而品力就是指“品德”。

如何判断一个人的品德？蒋锡培说，从细微处见品质。纵是一滴水，也能折射出太阳的光辉。哪怕是一件小事，也能展现一个人的精神。窥一斑而知全豹，细微之处见人品。一个德行高尚之人，不只体现在大是大非面前能够旗帜鲜明、立场坚定，更体现在平时细微之事、无人监管时能够严于律己，能够经得起考验。

蒋锡培经常回忆小时候的一个故事：“小时候家里很穷，有一天我们家还有两个鸡蛋，是为第二天舅舅到我们家来做客准备的。但是第二天舅舅来了之后，这两个鸡蛋找不着了，因为只有我一个人在家，父母就问我，是不是你把这两个鸡蛋吃掉了？我说我没有吃，我尽管很饿也

很想吃，但是我没有吃。

“但是怎么都找不到鸡蛋，我父亲认为肯定是我吃了，不讲真话。他说如果你讲真话就不打你，不讲真话就打你。我真的没有吃，结果他就狠狠地打了我一顿，打到屁股很痛。但是第二天客人走了之后，两个鸡蛋找到了，我父亲就过来跟我说错怪你了。当时他打我的时候，我没有流泪，但当他说这句话的时候，我再也忍不住，哗地哭了。”

在远东《员工手册》中，面对许多“80后”、“90后”的新生代员工，蒋锡培以自己的亲身经历教导员工，是金子就会发光，如果因为受了点委屈而怨天尤人，是无法成才的。

“真正绝对的公平是没有的，你不能对这方面期望太高。但在努力者面前，机会总是均等的，只要你不懈地努力，公司会了解你的。”蒋锡培如是强调。

行动指南

受一时之委屈，获得一生之信任。

11月4日 “失败”是好事

过早取得成功对于年轻创业者来说并不一定是好事。当一个年轻的创业者经历一次切肤之痛的失败之后，做事业的心智、事业观较失败之前就会有质的飞跃。失败其实是一种学费交到切肤之痛份上的学习经历。失败和挫折对于年轻人来说有时是一件好事，哪怕它在当时看来像天要塌下来了一样。只要还能站起来，他的智慧和做一件事的毅力都会跟以前判若两人。

——摘自2008年12月蒋锡培在《中国商人》上发表的文章

背景分析

2008年8月28日，应周成建董事长的邀请，蒋锡培出席了上海美特斯邦威服饰股份有限公司A股（人民币普通股票）上市仪式。蒋锡培和周成建是长江商学院首期首席执行官班的同学，有缘的是，蒋锡培是钟表匠出身，周成建是裁缝出身。蒋锡培在参加这次上市仪式后，感慨颇多。

蒋锡培比周成建大了整整两岁，两人都有过一次早年创业失利差点翻不了身的经历。蒋锡培是修钟表攒下第一桶金后，回乡办了个钟表配件厂，结果办厂失利，修钟表所挣到的钱全亏了，还欠下数额不小的债务。周成建也是一样，20岁刚出头的他在家乡办了一个服装厂，结果两年后服装厂倒闭，他因此背上了20多万元的债务。后来蒋锡培进入了电缆行业，而周成建选择留在了服装行业。

当年一身债务的周成建，无奈之下，只身从家乡青田来到温州闯荡。周成建有时一天工作16个小时，甚至更多，因为过于劳累，有一次失手把一整批西装袖子全截短了。面对勃然大怒的老板，周成建面临人生中的第二次危机。情急之下，他索性将西装袖子改成了夹克袖子，并将其他地方也作了相应的改动。经过这么一改，这批货竟然成了畅销产品。

因错而成的周成建坚定了再次创业的信心，在温州妙果寺这一当时国内最大的服装批发市场开始了前店后厂式的二次创业，于1994年创立“美特斯邦威”自主品牌。

蒋锡培感叹地说：“创立品牌，并通过品牌控制上下游，这是商业模式的高境界。很多人想做没做成，而成建做成功了，这就是成建的商业智慧。没有第一次失败就没有第二次失误中的急中生智，就没有因错而成的机缘，美特斯邦威的成功就不会来得这么快。成建人生的三个阶段看似关联不大，细想却可以发现其实这是一个创业者到企业家的人生三重修炼。”

行动指南

每一个创业成功者都曾经受过失败的煎熬，失败才能让你真正成熟起来。

11月5日 培养商业悟性

我觉得我比较敏感。我大哥在宜兴官林镇的一家公司当上海办事处主任和销售员。有一天，哥哥回来跟我讲，现在电线电缆每天一个价，你可以做做这个生意，你到那里去看看，然后买回来，我这边可以帮你卖掉。我觉得机会来了，我对这样的事情真的是悟性很高。第二天我就找到我所有的亲戚朋友借钱做这件事，于是他们给了我本钱。

——摘自2009年12月蒋锡培接受中央电视台《财富故事会》采访时的谈话

背景分析

1986年，蒋锡培选择了熟悉的钟表行业，开始自己做老板，做钟表配套。不过一年后，由于多种原因，蒋锡培的第一次创业失败，负债20多万元。

就在1988年蒋锡培事业上遭遇重大挫折的时候，在某电缆厂工作的大哥向他提供了一个重要信息，上海和江苏的电线电缆市场需求量巨大而且销售价格涨得厉害。已经负债累累的蒋锡培找到所有亲朋好友，借了10万元在宜兴开设了一家电缆经销部，从此，蒋锡培的创业一发而不可收，开始步入打造电缆王国的快车道。

这个案例展现出了蒋锡培善于捕捉机遇的一种商业悟性和天赋。凭借良好的商业感觉，在后来远东的5次改制上，远东一环紧扣一环，顺势而为，总能比别人领先一步。

对于一个商人来说，最基本的素质就是商业悟性和“嗅觉”，即发现商机的能力。李嘉诚说过，随时留意身边有无生意可做，才会抓住时机把握升浪起点。着手越快越好，遇到不寻常的事发生时，立即想到赚钱，这是生意人应该具备的素质。

商业悟性并不完全是天生的，还得益于后天的实践、学习和思考。蒋锡培的经验，一是多学习国家经济和产业政策，在政策中找机遇；二是多交朋友，与各行各业的企业家坦诚以对，从朋友中找机遇；三是参加各种论坛，通过学习提高自己，在信息中找机遇。

行动指南

培养商业悟性，勤于发现商机。

11月8日 抬头看天，低头走路

从少年求学，街头谋生，到创业、失败、再创业，再到5次改制，进军资本市场，不管是人生的哪个阶段，都必须具备两点基本素质，才有可能获得成功。一是你要有梦想，要定好未来发展的方向，再在这个大方向的前提下确定每个阶段的目标；二是要顺着这个目标，尽你所能做好眼前的事。

——摘自2009年4月蒋锡培接受《创业邦》杂志采访时的谈话

背景分析

每个人都有梦想，有的人的梦想是百折不回奔向大海的激流；而有的人的梦想，只是一条平缓的小溪，在抵达海岸前，就已经在蜿蜒或回转中松懈了下来。

对于创业者来说，梦想就是一个目标和愿景，为了实现目标，制定战略，并把战略分解成各个步骤，推进执行。正如拉尔夫·沃尔多·爱默生所说："一心向着自己目标前进的人，整个世界都在给他让路。"

"企业竞争力的关键是要素，是方向和速度，方向偏了，速度越快，成本越高。方向是目标，没有目标，组织就会迷失方向，组织就很难达成共识。"

1989年年底，蒋锡培创业做电缆厂，当时范道乡最大的企业一年的销售额才1000多万元，蒋锡培给远东定的目标是成为范道乡企业中的第

一名。在创业第一年1990年，他们实现了580万元的销售额。范道乡组织企业到远东交流学习，蒋锡培当时提出第二年销售额达到1800万元，大家都不相信，以为是吹牛。

结果就在这一年，远东成为范道乡销售额最大的企业，远远把其他企业抛在后面。1992年远东更是做到了5200万元，1993年销售额就超过了1亿元。随后，他提出做全国电缆业第一的目标，并分解到每年，提出具体的阶段目标和增长速度。1999年远东成为中国电缆行业第一，至今已经13年保持第一的位置。现在，远东未来的10年战略是实现销售1000亿元，成为全球电缆行业第一。

在蒋锡培看来，远东之所以能做到今天，一个重要的原因是他有远大的目标和战略，而且能够落实执行。“一家企业要发展，一个人要做买卖，首先要考虑的就是想做什么，去哪里做好，作为一家企业，选择了一个好的产业就决定了企业50%的成功；其次，企业要选择合作伙伴，然后要学会跟哪些人合作；再次，企业要发展，还要有合适的制度，这个制度一定要与企业未来发展目标相匹配。”

行动指南

首先要有梦想，定好方向，然后尽你所能做好眼前的事。

11月9日 没有无能的员工，只有无能的领袖

学校里，没有坏学生，只有坏老师；企业里，没有无能的员工，只有无能的领袖。

——摘自2008年2月蒋锡培在《中国经济时报》上发表的文章

背景分析

企业家是一家企业的经营主管者和最高管理者，同时也是“制度变迁的英雄”。管理学上有一个理论叫“经理封顶”原则，就是说，企业能走多远，企业能长到多大，取决于企业家的精神和才能。彼得·德鲁克也赞同企业家的重要性，他认为一个组织只能在其价值观内成长，一家企业的成长被其所能达到的价值观所限制。

企业经营、企业文化和价值观取决于它的经营管理者。如果企业的经营管理者不善于学习、思维封闭、眼界不开阔，那么，由于经营者思维空间的限制，大量的产业和市场机会就会在他的视野之外生生灭灭，再大的产业和市场空间，都与他所经营的企业无关。

从远东20多年的创业历史来看，远东已深深地刻上了蒋锡培的烙印。回顾5次企业改制，蒋锡培的雄心壮志、胆识、决断力和执行力等企业家气质无疑是历次改制成功的关键因素。最典型的是1995年的第二次企业改制——推行股份制改革。当时蒋锡培在参观了国外的企业后，萌发了股份制改革的念头，动员职工出资认购股份。但在当时，企业内

部阻力十分大，认为这样并不划算。于是，蒋锡培带头购买企业股份，强力推进股份制改革，并在当年兑现大比例分红，成功完成股改。

在企业创业阶段，企业家对于企业的成长起到决定性作用。随着企业越来越成熟，制度和规则的作用越来越大，企业家影响力将向制度影响力过渡。“成也萧何，败也萧何”，中国许多民营企业在创业成功后，继续做大做强时，由于忽视了这一过渡，仍然强调个人英雄式管理，不进一步学习提升，导致企业风险增大，被对手反超的比比皆是。

随着远东规模越做越大，从创业期走向稳定发展期，远东一直在加强组织架构和管理建设，进一步强调制度建设，从而淡化个人管理色彩，从企业家影响到制度影响力提升，提高企业管理效率，这也是未来远东的提升途径之一。

行动指南

创业期，企业家决定企业；守业期，制度管理的作用在上升。

11月10日 每个季节都是冬天

百年老店是有着强烈危机感的企业。任正非多年前就说华为的冬天就要到来，但是华为今天已经走到中国企业全球化的最前沿。比尔·盖茨说“微软离破产永远只有18个月”，但是如今的微软依然是全球软件业的翘楚。口号并不重要，重要的是要找出百年老店的生命力所在。我觉得百年老店的生命力就在于一种根植于企业基因深处的危机意识。

——摘自2008年1月蒋锡培在《销售与市场》杂志上发表的文章

背景分析

孟子说：“生于忧患，死于安乐。”蒋锡培认为，经济有周期，政策有变化，改革开放30年以来，许多众人皆知的企业和品牌现在已不见身影，其中一个重要的原因是“在温水中死去”。创业要有忧患意识，每个企业家每天都要反思，我们离破产还有多远。

远东《成功金钥匙》中记载了这样一个故事，提出了“危机管理”的重要性。挪威人爱吃沙丁鱼，但沙丁鱼非常娇贵，极不适应离开大海后的环境。当渔民们把刚捕捞上来的沙丁鱼放入鱼槽运回码头后，用不了多久沙丁鱼就会死去。而死掉的沙丁鱼味道不好，销量也差，倘若抵港时沙丁鱼还活着，鱼的卖价就要比死鱼高出若干倍。后来，渔民想出了一个法子，将几条沙丁鱼的天敌鲶鱼放进鱼槽里，鲶鱼便会四处游动寻找小鱼吃。为了躲避天敌的吞食，沙丁鱼自然加速游动，从而保持了旺盛的活力，如此一来，沙丁鱼就一条条活蹦乱跳地被运回渔港了。

从少年被迫辍学在一家茶楼跑堂到最后创业成为华人首富的李嘉诚是蒋锡培欣赏的企业家。李嘉诚一生“花90%的时间在考虑失败”，他经常说：“在风和日丽的时候，你驾驶着以风推动的远洋船离开港口时，你要先想到万一悬挂10号风球[注]，你要怎么应付。”

华为技术有限公司的创始人任正非的《华为的冬天》引发了全体企业家的危机意识大讨论。蒋锡培认为，企业家必须时刻洞察时局，在危机到来之前就明察秋毫，率领企业平安度过危机。如果一家企业没有忧患意识，那就证明危机已经要来临了；如果仍在盲目乐观，那他离破产的日子也已经不远了。只有强烈的忧患意识，才能催发不断创新和上进的力量，才能让企业一路走下去。

行动指南

市场竞争中，不进则亡。

---

1. 香港以风球代表台风强烈程度，10号相当于强烈台风。

11月11日 放大镜

在市场竞争激烈且企业内外环境变化莫测的今天，一家专业性强的企业往往比一家广而不专的企业易于培育和形成自己的竞争力，而这种竞争力的获得在很大程度上取决于企业如何定位自身发展的核心事业。打一个简单的比方：把一张纸放在太阳下，它不会有任何反应，如果在上面放一个放大镜，纸将会被烧穿，专注对于企业竞争力来说就如放大镜之于纸张。我们远东十多年的放大镜就是专注，而我们放大镜对准的就是电线电缆行业这一张纸。

——摘自2006年9月蒋锡培的博客文章

背景分析

是什么让优秀的企业在竞争激烈中依然保持着明显的优势？答案正是专注。深海里的章鱼，伸出去的无数长爪，是它的制胜武器，它的触角可通向四面八方，但是若真想抓住食物，就要各爪共同瞄准这条鱼，才能将其抓到手里，吃到嘴里，这就是专注的力量。做企业也是如此，只有长期专注于企业主攻方向，利用长久时间形成的竞争优势，领先于某个行业，才能成就企业在行业里长盛不衰的百年梦想。

2011年10月美国前十大市值的公司，清一色的全部是专业化公司。金融危机之后，曾经全美市值最大而且最成功的多元化公司：GE集团，已经跌出前10名。这正应了GE公司前首席执行官杰克·韦尔奇的一句话：如果在一个领域不能做到第一或第二的地位，就不要进入这个领域。如果做不到这一点，就无法达到规避风险的目的。

蒋锡培早年曾经修过钟表，这门手艺给他日后的创业打下了强烈的印记，他的许多经营管理之道出自于钟表的启发。“因为钟表的零部件很小，修钟表虽然是门手艺，却需要用心钻研，还要十分细心专注”，这种专注的性格和方式一直影响蒋锡培创业至今。20多年来，他集中资源把电线电缆做成全国第一，未来10年他还要做到全球第一。

任何行业都会有其发展的周期性，电线电缆行业也不例外，但正是由于20多年专注于电线电缆业，远东才得以持续地巩固自己的竞争力。远东通过做强做大电线电缆主业，形成了规模优势、技术优势和品牌优势，得以熬过了多次经济周期，并在市场环境恶劣、行业低迷、竞争激烈的情况下依然能够准确地把握市场，保持令人羡慕的发展速度。

行动指南

一家专注的企业往往比一家多而不专的企业拥有更强的竞争优势。

11月12日 给伙伴回报

商人求利，天经地义，但一定要让和你一起奋斗的人都能有一份合理的回报，不能把所有的好处自己一个人全占了。

——摘自2003年4月蒋锡培接受《商界》杂志采访时的谈话

背景分析

“天下熙熙，皆为利来；天下攘攘，皆为利往。”创业者也如此，有志之士聚到一起，一个重要的原因就是寻找回报和实现价值。个人价值的实现要依托于企业的成功，而企业的成功则要依托于员工的建设。企业是一个大的整体，所有人都参与其中，要想调动大家的积极性，最实际的办法就是让他们知道努力工作是有持续回报的。

正如李嘉诚所说，有钱大家赚，利润大家分享，这样才有人愿意与你合作。假如你拿10%的股份是公正的，拿11%也可以，但是如果你只拿9%的股份，就会财源滚滚来。

在蒋锡培看来，风雨同舟、利润共享不仅是一种理想的人生境界，更是一种现实的处世方式。1995年，蒋锡培和宜兴市领导一起到国外考察。在这期间，他看到股份制改革是所有企业做大的必经之路，能够为企业带来更多的资金、更大的前景与更广阔的舞台。回国后，他开始推进股份制改革，鼓励员工入股。其中公司高级管理人员出资不少于50万元，中层干部不少于5万元，一般员工不少于1万元。

但是，问题在于，当时远东待遇很好，很多员工都准备结婚修房。有些员工想不通，不但不发钱，却要大家掏钱，阻力可想而知。于是蒋锡培就给大家做工作，告诉大家把钱投到企业里，自己就是企业的主人，而且到年终的时候可以分红。光动嘴皮不行，蒋锡培就亲自带头买了公司600万元的股份。公司最后募集到1350万元的内部职工股和100万元的集体股。

到了1995年年底，分红方案出来了，当年的回报率高达130%，整个远东沸腾了。出了钱参股的员工欢天喜地，没有买公司股票的人则后悔不已。由于看到了高额的回报，所以最后员工参股热情空前高涨，1996年公司内部员工股猛增到4500万元，远东从此成功迈进了股份制企业的行列。

行动指南

财聚人散，财散人聚。

11月15日 冒险者

多年以来，我就像是一个职业的冒险者，一直在追逐冒险中的快感。我以为，只要自己再付出多一点点的努力、再持续多一点点的时间、再追寻多一点点的创造力，就能够成为一个真正充满智慧的冒险者。

——摘自2009年10月蒋锡培接受中央电视台记者采访时的谈话

背景分析

蒋锡培说：“企业家的优势正在于别人还在多种选择中犹豫彷徨的时候，他们已经作出了选择。优秀的企业家不是一个全知者，但却可能是冒险者，敢于在不确定条件下进行决断，然后坚决执行。”

“企业家的任务就是‘创造性地破坏’，就是不安于现状，不断地打破常规，只有敢不断尝试冒险的人才能称为真正的企业家。”在熊彼特看来，冒险才是企业家的本性。

在西方被誉为“挑战成功”的生活冒险家马克·伯耐特的说法更加彻底：“冒险不是一种活动，而是一种意识状态。冒险意味着勇敢，意味着相信自己；冒险意味着使自己达到最佳状态，每时每刻，永远如此；冒险意味着拒绝接受别人强加于你的种种限制；冒险意味着奋力向上，超越，然后再继续前进。”

蒋锡培第一次冒险是在20世纪80年代中期修钟表赚到第一桶金28万

元后，组建了一个为钟表厂做配套的仪表厂。但是由于技术和人力不足，第一次冒险失败，不但28万元有去无回，同时还把亲朋好友的20多万元亏掉了。蒋锡培事后总结，这次冒险是不稳健的，所以失败了。

20世纪80年代末，蒋锡培通过电缆经销赚了一笔钱，不仅还清了亲朋好友的债务，还成为当年少见的百万富翁。当时，乡里的书记找到他，劝他回乡办厂，大多数亲朋好友都表示反对，认为太冒险了，但是蒋锡培经过全面分析，认为电缆产业前景巨大，最终决定筹资180万元，回乡办电线电缆厂。这无疑是蒋锡培最成功的一次冒险，以此奠定了今日远东的基础。

行动指南

如果你要超越，就来一次稳健的冒险吧！

11月16日 时刻准备着

要是你坐等机会，期待机会从天而降，那只会让你一次次失去机会，因为机会从来不会主动过来敲门。机会垂青于那些时刻在准备着的人，也许你也在准备着，但一直没有碰到机会，不要气馁，坚持下去，“蓦然回首，机会就在，灯火阑珊处”。我始终坚信，人生剥夺你一个机会，就会给你另外一个机会。

——摘自2011年1月蒋锡培的微博

背景分析

狄更斯说，机会不会找上门来，只有人去找机会。在蒋锡培看来，创业者不应限制自己，而应该时刻保持激情和活力，不断学习和积累。一旦机会出现，便坚决地整合运用各种资源去抓住它。

蒋锡培的创业成功从来不是天上掉下来的，他时刻准备探索下一个成功之路。1997年4月19日，远东与华能等四大国企签订协议，建立混合所有制企业——江苏新远东电缆有限公司。“联姻”四大国企试点混合所有制，新远东当时被政府视为混合所有制改革的一个突破；而远东借四大国企的入股，迅速成为同行业第一。凭此创新，蒋锡培当选中共十六大代表，成为“红色民营企业家”第一人。

这个机会从何而来？“1996年年初，无锡市经济发展报告会在北京召开，华能集团的两个处长坐在我的旁边，我们就聊起来了。”蒋锡培说。恰好彼时，华能等国有大型电力企业要在国内寻找配套的电缆电线

生产基地，以保证供货质量和渠道畅通。这一消息对于商业感觉绝佳的蒋锡培来说，就是一个最好的机会。

“第二天我就与宜兴市委书记找到了无锡老乡——电力部部长史大桢，表达了远东希望与华能等国企合作的意愿。”蒋锡培说。

随后，蒋锡培积极行动起来，协调各方资源推进合作、谈判事宜。1996年4月，时任华能总经理的刘金龙到宜兴开会，被邀至远东参观生产线，洽谈合作事宜。随后，蒋锡培又先后找到中国电网建设有限公司、中国华电电站装备公司和江苏省电力公司谈入股合作，最终完成了这项国内瞩目的国企与民企的合资，开了中国混合所有制的先河。

行动指南

创业机会垂青于那些时刻准备着的人。

11月17日 走路快一点

不知道大家会不会有时候很没有心情学习和工作，我的建议是走路时加快步伐，快一点，再快一点！看着前边的路人，超过去一个再一个。沉浸在这种单纯的心思里，不一会儿，你就会发现你的身体里充满了力量。走路快一点，确实能改变心情，这个我有体会。

——摘自2010年蒋锡培的微博

背景分析

蒋锡培和一些亿万富翁的走路姿态不大一样。一些企业家走路节奏较慢，熟悉蒋锡培的人都知道，他平时走路的速度非常快，以至于下属无法跟上他的步伐。而且仔细观察，蒋锡培大踏步走路的同时，双臂也会大幅度摆动，如同一个军人在走方步，给人高效而又斗志昂扬的感觉。

蒋锡培说，这种走路速度他从小就养成了，是一种习惯。以前刚创业时，市场商机不等人，凡事一等一拖，机会就失去了，走路快一点，工作节奏也快一些。而做管理工作时，走路快一点，也是希望把这种习惯带进管理方式中去。这反映到工作状态和思维上，便是超人一步，可以带动团队和员工提高工作效率，激发自我的潜能。

在蒋锡培看来，创业家应该是典型的乐观派和积极派——“人生如硬币，具有两面性。然而人们常常因为没有看到正面而产生消极的人生态度，沮丧、失望、怨恨、堕落等。我也发现有的人习惯用硬币来作决

定，正面坚持，反面放弃。人生虽如硬币，但是抛硬币却决定不了你的人生！心念一转，你的世界从此改变。”

蒋锡培说：“人的潜能是无限的，据说人有至少90%的潜能处于休眠状态。我们要努力去唤醒沉睡的潜能，不要让其永远酣睡，以至枯萎死亡。”

如何让自己的潜能得到最大限度的开发？有7个方法。（1）目标清晰明确；（2）坚持不断付出；（3）热爱自己的事业；（4）不懈探索、学习；（5）永远积极向上；（6）凡事独立思考；（7）学会感恩。

行动指南

激发自己的潜能，学会走路快一点。

11月18日 能睡的素质

企业家压力很大，但是要举重若轻。我有三个特点，一是任何时候，就算有天大的事情，我只要头碰着枕头就能睡着。我举两个例子：有一天，中国企业家俱乐部安排我作一个健康体检，我去做核磁共振项目检查的时候，检查时间我睡了40分钟；还有我去理发的时候，半个小时的理发，我可以睡半个小时。二是我没有不良生活习惯，比如抽烟、酗酒等。三是我作息规律，什么时候吃饭，什么时候睡觉，都有规律。

——摘自《苏商领袖：光荣与梦想》

背景分析

2009年中国企业家调查系统发布的一份调查显示，89.5%的企业家认为自己“压力很大”或“压力较大”，只有9.6%认为“压力较小”，0.9%认为“没有压力”。企业家认为“压力很大”或“压力较大”的比例自2005年起均超过80%，且呈逐年上升的趋势。其中，中型企业的企业家压力较大，医药、化纤、钢铁和汽车等行业的企业家压力较大。在压力增大的同时，企业家的幸福感呈现下降趋势。

对比近5年的调查结果，以5分为满分，企业家对自身幸福感的评价值在3.6～3.78分之间，平均分值从2005年的3.76分跌至2009年的3.64分。

在较大压力之下，企业家的身体和心理健康问题日益突出，小则失眠，大则身体垮掉，令人惋惜。如早年，年仅38岁的均瑶集团董事长王

均瑶因肠癌逝世；爱立信（中国）有限公司总裁杨迈猝死，终仅54岁；还有2008年年仅39岁的北京同仁堂股份有限公司董事长张生瑜因突发心脏病经抢救无效去世，被誉为“药中茅台”的北京同仁堂股份有限公司痛失“少壮派”掌门人。这些企业家英年早逝的原因在于管理工作较为繁重，压力较大，不能保持正常的生活状态和心理状态，长期积累操劳，身体终难承受。

行动指南

创业是一项长跑，没有良好的身体素质和心理素质，往往不是被竞争对手打败，而是被自己打败。

11月19日 “快”即是“慢”

企业是快速发展还是慢慢发展，这没有一定的原则，主要是看条件制约程度。一般说来没有哪一个企业家不想快速发展企业的，但由于企业受社会环境各种条件的制约，而出现欲速则不达的现象时有发生，原因是有些企业一味为了快速发展，盲目决策失误，结果使企业蒙受较大损失。所以，企业要学会控制风险。

——摘自2010年10月蒋锡培的微博

背景分析

每个民营企业都会遇到发展扩张、自身资源承受和外界环境条件的“三角制衡关系定律”。如果扩张的底线超过了自身资源和外界环境，企业就面临着极大的风险。

在蒋锡培看来，战略和投资决策关系着企业的方向和重大利益，错不得。应根据三角制衡关系，全面考量，充分评估，沙盘演练，最后拍板决策，不打无准备之战。相反，如果为快求快，仓促决策，就会像蒙着眼睛赶夜路，必然会迷路，最终的结果就是会慢下来。

十多年来远东就是中国最大的电缆企业，一年的原材料需用10万吨铜、10万吨铝。1999年远东进入期货市场，由于早期尝到甜头，投资部门不断扩大头寸，希望赚到更多的钱，但是由于风险控制不够，到2001年亏了1亿元，差不多是公司一年的净利润。之后，蒋锡培定下规矩，今后公司只准做套期保值，严禁投机。

事后，蒋锡培总结，尽管每个企业家都是智者，但在创业的进程中人性的弱点也往往暴露得很充分，尤其是当面对巨大经济利益时，人的心智往往会被利益诱惑而忘记还有许多“禁区”和“夜路”不能闯。前车之鉴告诫我们，企业的发展一定要有理性的规划，“可以大胆假设，但要小心求证”，高风险超理性的决策是经不起市场竞争考验的。

行动指南

在高风险下，快即是慢；在控制风险下，慢即是快。

11月22日 任何人都可以成功

任何人都不能随随便便成功，但只要你有梦想，任何人都可以成功。人生路上，你能走多远、多快、多高，只有自己能决定。重要的是有志成功的人要早作出“有志的决定”。

——摘自蒋锡培在《成功金钥匙》上所作的序言

背景分析

《成功金钥匙》是远东的内部学习培训读本，蒋锡培认为它是一本启迪心智的好书，推荐全体员工反复阅读。

“我提议大家先把全书读一遍，然后慢慢再读第二遍。当你读到第二遍的时候，一定要小心地留意内容，小心地去理解它。如果方便，最好能够和一个朋友或家人，一起来领悟书里的每一个故事，互相勉励。这会改变你的思维习惯，使其转向积极的一面，顺利前进，给你的生命一种积极的力量，一种走向成功的力量。”

在过去30年的改革开放创业实践中，形成了三类企业家，一类是知识分子创业，如中国科学院计算机所的柳传志、北京大学的俞敏洪；第二类是官员下海创业成功，如冯仑、王文京等；第三类是草根创业，家庭贫寒、大学没有考上、艰苦创业最终成功的企业家，这一类在江浙一带更为普遍，蒋锡培算得上是其中具有代表性的一位。从学历背景和客观环境分析比较这三类企业家，第三类草根创业家相对处于弱势，但是这类企业家为何同样能创业成功，成为令人尊敬的企业家呢？主观因素

是重要原因。

在分析蒋锡培的创业经历后，远东首席品牌官徐浩然感叹道，性格决定命运，心态决定高度。有一句话形容得好，消极就如同我们安装软件时出现的默认选项，如果我们不采取积极的行动，我们就是在有意无意间选择了消极。没有人天生就是好命，就算他出生于富绅或帝王之家，家境落败的也比比皆是。相反，一些鸡窝里飞出凤凰或者丑小鸭变成白天鹅的故事更加激奋人心。

很多年后，蒋锡培回想起当年高考落榜，与大学失之交臂，至今仍感到有点遗憾，不过对于有条件上了大学，但是之后不持续学习成长的年轻人来说，他更觉得惋惜。

“作为农民的子弟，要想改变‘面朝黄土背朝天’的命运，我觉得更应该发奋读书、努力创造条件上大学。不过我也看到有些人上了大学就迷茫了，就停止学习了，就开始不思进取了，这确实让人惋惜。”

行动指南

英雄不问出处，心态决定命运。

11月23日 激励自己，什么时候都不能少

天冷时，有些人就放弃做那些本来应该做的事。其实这正是考验一个人毅力的时候。凡事贵在坚持，不能三日打鱼两天晒网。爱迪生说，“伟大人物的最明显标志，就是他坚强的意志，不管环境变换到何种地步，他的初衷与希望仍不会有丝毫的改变，而终于克服障碍，达到期望的目的”。

——摘自2010年12月蒋锡培的微博

背景分析

“逆境对做企业的人来讲是最好的成长机会，你要把它看成是老天爷对你的考验，尤其要把它看成是正常的障碍。”蒋锡培说。

创业是艰苦的，不仅需要创业伙伴互相支持和鼓励，同时也需要自我激励，强化信念。经济环境复杂多变，“行百里者半九十”，许多创业者经常倒在黎明前。在冲刺的最后一刻，士气和意志决定一切。

经验告诉我们，绝大多数白手起家的大企业家，在他们创业之初，一定会经历许多失败和挫折，经过磨炼而成长起来。即便是稻盛和夫，在创业之初所遇到的困难也远非旁人所能想象，在京瓷株式会社最惨淡的岁月里，他甚至要靠卖血补发员工工资以挽留他们。人们在看到成功人士今天的成功时，首先会羡慕不已，殊不知其光鲜背后的艰难。没有作好迎接逆境的心理准备，只想着如何功成名就，是不可能创业成功的。

蒋锡培的创业经历同样十分曲折。他原本只是一个贫困农村里普普通通的孩子，高考失利之后跟着哥哥去杭州学修表，之后自己创业，在20世纪80年代欠下20多万元的债务，那在当时几乎是一个天文数字。然而，蒋锡培越战越勇，随后做起电缆生意，东山再起。

“每个人的成长中或多或少都会有那么一点阴影，莫让过去的阴影或者种种不好的心态影响自己的人生。坚信过去并不代表未来，不向过去的挫折、贫穷或者各种突如其来的变故等低下高贵的头，好好把握现在。当把脸转向阳光时，阴影不再。心存阳光，阴影难觅，更有意义的是，你还能温暖他人，甚至影响整个世界。”蒋锡培如是说。

活力和激情，一直是蒋锡培提倡的创业精神，他希望自己和公司全体员工都能保持积极良好的工作状态。在蒋锡培的推动下，远东每天晨会员工都要齐声诵读，以激励自我和组织：“我是一名远东人，我充满自信，我将战胜恐惧，征服忧虑，抛弃借口。我拥有无限的能量，我有明确的目标，我不再害怕挫折与失败……”

行动指南

创业是残酷的，需要自己温暖自己。

11月24日 做一个“不聪明”的人

世界上聪明的和有天赋的人并不少，但是他们中很多没有取得成功，为什么？因为他们总是以为自己聪明、有天赋，而飘飘然起来，忘记了脚踏实地地去坚持做好一件事情，白白浪费了老天对他的恩赐。反倒是那些知道自己并不聪明的人，能够认识自己、看清自己，最终成就非凡的人生。

——摘自2011年1月蒋锡培的微博

背景分析

中国明代民间思想家吕新吾在《呻吟语》中把人的资质划分为三种：“深沉厚重，是第一等资质；磊落豪雄，是第二等资质；聪明才辩，是第三等资质。”

在蒋锡培看来，一个人的性格和气质对于创业非常重要，创业成功与否不取决于个人聪明与否，而取决于他是否有正确的价值观，是否善于思考和学习，是否具有眼光、胆量、相应的能力，以及真诚的性格。任何人都可以取得成功，一个不聪明的人也可以通过立志、学习、创业，持续努力奋斗，获得成功。

这与吕新吾的观点不谋而合，“最终成就了非凡的人生”的人，就属于第一等资质——深沉厚重。经营企业是一个漫长的过程，要取得成功更是需要历经种种考验。急于求成，单靠自己的才华创业的人往往不可能成功。须知，一家企业从无到有，从小到大是一个组织成长、人才

积累和管理提升的过程，这绝非朝夕之间就能完成。

稻盛和夫对此也有过一段经典的论述：“我之所以并不器重才子，是因为才子往往倾向于对今日等闲视之。才子自恃才高可以预测未来，就不由得厌恶像乌龟那样缓慢地度过一天，希望像脱兔似的走捷径。众多优秀且聪明的人才进入了京瓷株式会社，也正是这些人才，以为公司没有前途而辞职。所以留下来的都是不太聪明的、平凡的、无跳槽才能的、愚钝的人才。但是，这些愚钝的人才在10年、20年后都晋升为各部门的干部或领导。那么究竟是什么使像他们这样平凡的人成了非凡的人才呢？是孜孜不倦、默默努力的力量，亦即脚踏实地度过每一天的力量，是坚持积累每一天的力量。”

行动指南

脚踏实地做每一件事，做一个“不聪明”的人。

11月25日 耐得住寂寞

雷·克罗克52岁时才开始创办麦当劳，却在很短的时间内把它打造成了国际知名快餐品牌，这靠的并不是幸运，而是几十年如一日默默地苦练内功的结果。用他自己的话来说：“幸运是汗水的收获，你付出的汗水越多，你得到的幸运也越多，我确实是一夜之间成功的，但30年是多么漫长的一夜啊！”

——摘自2011年1月蒋锡培的微博

背景分析

绳锯木断，滴水穿石，不是力量有多大，而是用心有多深。想得到必须要付出，成功不可能侥幸得到，创业不是靠运气，而是靠认真做人、用心做事。创业之时，资金有限，资源有限，市场要靠开发，客户也要靠积累。这个时候的付出显得尤为重要，以身作则，能够带领团队和员工全力前进。

克罗克当初接手麦当劳，远不是现在这样的国际巨无霸，而只是一个地区级连锁餐饮店。在他成为麦当劳的老板之后，他为自己的企业几乎付出了一切，整日东奔西走，废寝忘食，冥思苦想，硬是靠连锁店这一新事物开辟了一个商业帝国。

蒋锡培也是这样，从一个小作坊到今天的远东电缆王国，他几乎没有业余时间，他将全部资源和时间都投入到了企业中。一个人的手可以暴露一个人的很多秘密，反映他的生活状态甚至是生活观。一位从大城

市到远东采访的记者曾经感叹地说：“这是一双亿万富翁辛勤劳作的双手，在冬天时，经常被冻得红肿，这样的一双手让我惊讶。”

在创业的许多年里，远东获得了巨大的发展，蒋锡培的物质生活却变化不大，结婚时用的沙发用了十几年还没有换，一坐下去就如同坐到地上，但是蒋锡培的精神世界一直在不断丰富和提高。他一直坚信，“三人行，必有我师”。他就像一块海绵，喜欢把各种精神营养吸收到他自己身上，不断提高和完善自我。

蒋锡培曾在微博上感叹道：“冰心说，成功的花儿，人们只惊羡它现时的美丽。然而当初它的芽儿浸透了奋斗的泪水，洒满了牺牲的血雨。”的确，人们歌颂的往往是成功的光鲜，却看不到其成功背后的辛酸与苦楚。

行动指南

成功源于持续的勤奋。

11月26日 大学生不要匆忙创业

很多人问过我，大学毕业以后，该选择就业还是创业。我觉得大学生毕业后最好还是选择一个适合自己的公司和岗位，先去工作一段时间。所谓磨刀不误砍柴工，要想创业，还是要有一定的经历，然后再选择一个好的产业、项目，找到合适的合伙人，一起去做。这样胜算会多一点。”

——摘自2010年9月蒋锡培在腾讯微博《名人微距离》达沃斯特辑中的发言

背景分析

蒋锡培对青年人创业非常关注和支持，特别是对于“80后”创业，他以真金白银加以支持，帮助那些有理想、渴望成功的青年人。但是，对于大学生毕业之后的选择，他一直持谨慎态度。在实际生活中，蒋锡培也是如此，蒋锡培鼓励两个儿子学成后到别的公司先锻炼和学习，而不是直接创业或者接班。

事实上，大学4年，绝大多数的大学生并没有完全成长，心智与品格还未成熟。在能力有所欠缺的时候贸然创业，并不是一个好的选择。对于产业的熟悉及企业管理模式的领悟需要一段时间去学习和积累，创业者素质的完善则需要更长的时间，正所谓厚积才能薄发。

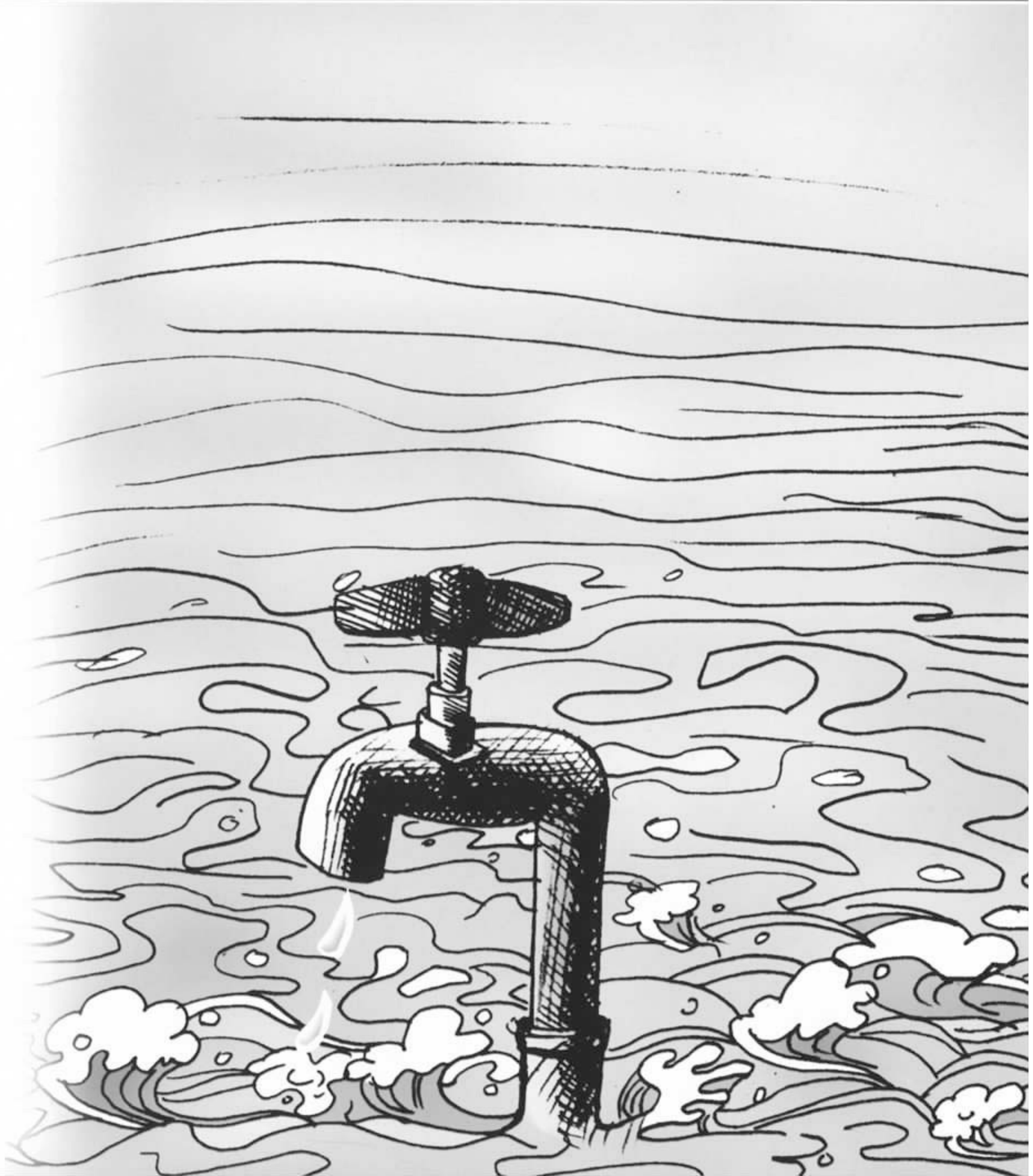
蒋锡培形成这样的观点，与他20世纪80年代中期第一次创业失败有关。他创办了给钟表配零部件的仪表仪器厂，当时他认为，做了5年的

修理钟表，自己手艺很好，另外当时钟表卖得很紧俏，没有道理亏损。但是，由于技术和人力不够，产品质量出现了问题，导致亏损，第一次创业失败。蒋锡培尚且如此，当代大学生创业之前更应深思熟虑，作好准备。

行动指南

耐心地学习积累是创业的必修课。

十二月 责任与慈善



12月1日 用责任称量财富

我们要不断地创造财富，不断地创造价值，不断地切实履行我们的责任。不能说今天我想起来了要承担责任，我就去做点什么，明天我想不起来，就不做了。要特别注意持续性，就是说要持续承担社会责任。

——摘自2009年12月蒋锡培在“第十届学习型中国——世纪成功论坛”上的演讲

背景分析

荷兰学者罗布·范图尔德教授认为，传统的企业社会责任概念强调的是“3P”——人、利润和星球；最新的社会责任概念引入“社会整体界面管理”体系，这种体系关注的是“3E”的平衡，即效率、公平与伦理、效果。效率，就是把事情做对；公平与伦理，是指做对的事情；而效果，是把对的事情做对。

不仅追求效率，同时追求公平与伦理、效果的平衡，这是远东的社会责任新思维。2008年蒋锡培获得央视经济年度人物奖，除了作为行业领袖之外，与其他获此奖项的企业家所不同，他的获奖理由是：“一个用责任称量财富的企业家。10年来，他最关心的不是电缆铺了多远，而是连通了多少身障人的心灵。”

之后，蒋锡培在多个重要场合提出“不坚持绿色发展战略就是死路一条”、“履行企业社会责任要成为企业的自觉行为”、“企业应持续承担社会责任”等观点，反复强调企业家的社会责任，并继续引领远

东，在中国经济舞台上发挥越来越大的影响力。

作为亿万富翁，蒋锡培对责任和财富有着自己独特的理解，“财富越多，责任越大”。远东长期的责任意识和行动源自于企业文化。在远东“和与灵”的企业文化中，所谓“和”就是和谐、和睦、和气，人与人要“和”，人与社会要“和”，人与环境更要“和”。没有“和”，个人与企业、企业与企业、企业与社会，便无法良性共生，最后肯定是很难生存和发展的。我们强调企业与社会的“和”，也就包含了对社会责任的担当。

正是在这种独特的社会责任观的指引下，远东自成立伊始就以感恩的心态主动承担社会责任，自觉地回馈社会，向弱势群体伸出热情的援助之手，做到先富帮后富，坚持以一个负责任的社会公民姿态热情地参与各项慈善与公益事业。通过安置身障人就业、援建希望小学、赞助地方文化团体、在大学设立奖学金及助学金、向慈善机构捐款、成立江苏远东慈善基金会、向灾区捐款捐物等方式累计捐助款项逾2亿元，支持教育、文化、卫生和身障人事业的发展。

行动指南

财富越大，责任越大。

12月2日 有多大责任就有多大空间

新商业文明时代的社会责任，这绝对不是一个政府、一家企业单方面的事情。企业家是社会的一个细胞，只有无数的企业家们能够把自己的企业做好，能够按照绿色、环保、低碳的发展模式去发展自己的企业，创造更多的价值，让员工得到实惠，感觉到有奔头，（才能）让社会更理解你、支持你，（才能）让政府认可你，你才有可能赢得自己的未来。

——摘自2010年5月蒋锡培在2010年全球企业家（远东）论坛上的演讲

背景分析

尽管战略管理大师迈克尔·波特把企业社会责任领域比做“有太多的牧师的宗教”，但他还是明确提出：追求完全赢利战略的企业只有在非赢利（如环境）上得到高分，才能获得“可持续的竞争优势”。

2010年，深圳某台资企业发生了一系列员工非正常死亡事件，将企业社会责任推到了风口浪尖，舆论直指企业的社会责任缺失。企业应该如何承担社会责任？新商业文明时代呼唤什么样的企业社会责任？

2010年5月28日，在远东控股集团有限公司20周年华诞之际，远东承办了2010年全球企业家（远东）论坛。高朋满座，责任传递，这是一次顶级规模的政企学三方研讨会议，远东把中国最具影响力的企业、研究机构和媒体聚在一起，求解新商业文明时代的社会责任，这本身就是

在履行一种社会责任。

在会议上，无锡尚德董事长施正荣认为，时代不可逆转。企业要加强理解员工，及时制定出符合员工特征的管理制度。这是时代的要求，我们必须跟上时代的步伐，否则就要被时代的列车碾得粉身碎骨。长江商学院副院长齐大庆说，企业家的社会责任不仅局限于价值和财富的创造，还必须包括如何使用他们个人的财富和影响力去提升社会整体的共同福祉，在目前的中国尤其如此。

经过两天的交流和研讨，蒋锡培以远东的社会责任案例作了最后的总结演讲："企业失败的原因各有不同，但企业的成功却一定有着许多相同的因素，比如积极承担企业社会责任。可以说，勇于承担社会责任已经成为所有有担当的民营企业的自觉行动。企业不分大小，认真履行社会责任，非但不会成为企业的额外负担，反而会推动企业持续向前发展。"

他最后呼吁："企业首先应该思考的是生存和发展的问题，但是随着规模越做越大，应该全方位履行社会责任。我呼吁政府、企业和全社会都来关注社会责任问题，面对新的商业文明时代，越重视追求社会责任的企业，未来的发展空间才会越大。"

行动指南

越重视追求社会责任的企业，未来的发展空间才会越大。

12月3日 三维责任模型

履行企业社会责任应成为企业的自觉行为，不管要求不要求、监督不监督，对社会有利的事情要多做、对员工有利的事情要多做。怎样使得你的客户、你的员工能够得到更好的价值体现，能够得到回报，是做企业的根本。

——摘自2010年2月蒋锡培接受搜狐网采访时的谈话

背景分析

2011年9月3日上午，2011年中国企业500强榜单在成都市发布。企业何谓做大做强？是效益、规模还是有其他的因素？在这次评选中，组委会极富新意地运用了“可持续发展”这个标准，而企业的社会责任成为“门票”。在这次评选中，远东再次入选中国企业500强，其社会责任建设中的“三维责任模型”引起了媒体的关注。

在这个责任体系和模型中，企业作为经济型组织为市场高效率、低成本地提供有价值的产品和服务并且取得良好的财务绩效，是企业可持续发展的基础。经济责任包括股东责任、客户责任和伙伴责任等与企业经营活动密切相关的责任。社会责任由经济责任驱动，包括政府责任、员工责任和社区责任。环境责任由社会责任驱动，包括绿色理念、节约资源、节能减排等内容。整个模型以经济责任为主动力，带动社会责任、环境责任形成三位一体责任联动结构。

首先，一家企业的社会责任体现在为社会源源不断地创造最有价值

的产品和服务。远东电线电缆产销量已连续十几年蝉联全国第一，是行业质量、服务和管理的标杆。

其次，企业的社会责任体现在时刻关注利益相关方的权益，不断促进企业与社会、政府、员工的和谐发展。多年来，远东以一个负责任的社会公民姿态，主动履行社会责任，时刻关注利益相关方的权益，在客户及员工权益、社会公益、和谐社会建设等方面投入了大量精力，在全面履行企业社会责任方面走在了前列。

再次，企业的社会责任体现在可持续的科学发展上。远东坚持走规模化、集约化、全球化和现代化的发展道路，致力于将企业建设成一家绿色、环保、节约型的现代化企业。多年来，远东持续加大科研投入，加强技术创新，推动了我国电线电缆产业的升级和整体竞争力的提升。此外，远东还全面推进资源节约型生产，提高资源的利用率，减少污染物排放，大力推动了电力传输的节能化、环保化和安全化，实现了企业与环境的良性互动。

行动指南

以经济责任为主动力，带动社会责任、环境责任形成三位一体责任联动结构。

12月4日 将责任转化为竞争力

在一般人看来，把自己辛苦打拼的天下和财富拱手让人，是一件非常不可思议的事情，但我做了。当年作这样的决定，有很多人说我是“傻子”，就是一直在后面支持我创业的家人，也不理解我。其实作出这样的决定，我心里也是忐忑不安的，500万元啊，在当年不是一个小数目，但既然选择了冒险，我就只能往前冲。

——摘自2006年11月蒋锡培接受《中国经营报》记者采访时的谈话

背景分析

提倡社会责任不仅仅是为了提升企业社会形象，具有社会责任感是决定企业能否持续发展和成功的决定性因素之一。事实上，越来越多的企业实践说明，在社会责任和企业绩效之间存在正向关联度，正如原星巴克首席执行官奥林·史密斯所言，星巴克的最大成就之一，就是说服顾客支付3美元的高价购买一杯“有社会责任的咖啡”。

1992年，蒋锡培初创的无锡市远东电缆厂一片红火，产品供不应求，可资金成了发展的一大瓶颈。当时，民营企业贷款是条“高压线”，因为没有政策的支持，这制约着远东进一步的大发展。

有一天下班回家，蒋锡培推开门，看见乡党委书记坐在家里。书记来的目的是为了说服蒋锡培把企业变为集体所有，书记坦言，乡里没有什么资金，但可以给一些政策优惠。让一个人贡献出自己的财产，把一家私企变为乡办企业，在当时确实有些匪夷所思。

不过，书记对蒋锡培说：“锡培啊，范道乡穷，农民太苦了，你能不能带个头，在工业开发区办个企业，帮助乡亲们尽快脱贫致富？”这句话点燃了当时已经是当地富翁的蒋锡培的社会责任梦想。

尽管亲朋好友劝阻蒋锡培，怕厂办不好，几年来挣的钱付诸东流，但最终，蒋锡培没有听从家人的劝告，选择了改制，将企业送给了乡政府。此举虽然舍弃了个人来之不易的500多万元资产，但为企业发展取得了贷款、税收方面的政策支持，得到了当地老百姓的称赞。可以说，远东从创业伊始就是一家具有强烈责任感的企业。1992年改制当年，企业的销售额便突破了5000万元，到1994年年底，销售额更是一举超过了1.5亿元，企业的总资产达到了5000万元，是改制前的10倍。

行动指南

企业可以将社会责任转化为实实在在的竞争力。

12月5日 不解雇一位员工，还得留住人

金融危机时期，要善待我们的员工，不但不能随意解雇一位员工，还得留住人，不能降薪，还要适当加薪，因为这个时候不能给政府添乱。另外，还要能吸引新的优秀的人才，以利于企业今后的发展。

——摘自2009年4月蒋锡培接受《长江》杂志采访时的谈话

背景分析

在蒋锡培看来，稳定、和谐是企业发展的基础，也是远东责任体系的基础和根本。企业作为一个系统，要想保持稳定状态必须使企业各种关系保持和谐与均衡。

根据《论语》的记载，中国古代的思想家孔子曾说过“礼之用，和为贵”，就是说礼仪制度的实施，应以和为上。中国老百姓有句谚语叫“家和万事兴”。这些古典思想讲的都是做任何事业，人本第一、和谐为最的道理。可以说，“以和为本”为远东履行社会责任提供了强大的精神动力和理论基础。

作为诞生于中国改革转型时代的民营企业，在处理企业与员工的关系上，远东一直实践着以“和”为本的经营哲学，最典型的就是“一人进远东，全家远东人”，形成和谐的内部关系，并关爱员工，为员工创造成长平台和发展机会。

沧海横流，方显英雄本色。2008～2009年，在世界金融危机冲击

下，订单下降，价格回落，企业效益受到较大影响，怎么办？

“现在这种经济形势是我们始料未及的，事实上这场金融危机的严重程度已经超出了很多人的意料，这是我们创业以来面临的最坏的经济形势了。”蒋锡培这样向媒体评价这场金融危机的到来。

一般而言，减员增效是危机下企业自我调整的一种途径。对于有着许多身障员工的远东来说，这样做企业虽然减轻了负担，但却有悖于远东的企业文化。将这些人推向社会，增加了社会和国家的负担，是一种不负责任的表现。

对此，蒋锡培坚决地说“不”。金融危机时期，远东切实履行了行业领袖和企业领袖的责任。蒋锡培提出要善待员工，不但不能随意解雇员工，还得留住人，不能降薪，反而要加薪，并新录用身障员工近百名，为政府和社会分忧。

行动指南

以和为本，构建亲情文化，为企业社会责任注入文化动力。

12月8日 人心是企业的未来

记得《商道》中一再讨论的商业命题，人心与利润孰轻孰重。人心是企业的未来，利润是企业的现在。帮助别人，就是帮助自己，一个人如此，一家企业也是如此。世上没有无缘无故的获得，远东和我今天所拥有的，来源于社会是其然，回馈于社会一定是其所以然。企业财富其实就是社会财富，企业家也要讲道德。

——摘自2006年12月蒋锡培的博客文章

背景分析

稻盛和夫提出，不只为自己，也为社会追求利润，利他的行为会让我们获得超越自己的伟大力量。温家宝总理在英国剑桥大学演讲时曾语重心长地说："企业要承担社会责任，企业家身上要流淌着道德的血液。"这句话至今提醒着中国企业的掌门人，在利润、道德和责任之间，企业家必须平衡三者之间的关系。蒋锡培认为，得人心的企业才能走得长远，那种追逐短期利润而无视道德风险的企业将会失败。

蒋锡培被广泛传播的观点是："企业道德和人的道德是什么样的关系？我们中国是非常讲究道德的，这么重视道德的国家为什么有道德缺失和道德的沦丧？我们要思考、警醒。我们作为中华民族要深刻进行反思。企业、社会、组织都有它的道德，但是最根本的是人的道德，无论是企业家、企业基本公民，还是企业员工，只要他身上有一点不道德的行为，带来的可能就是整体社会的破坏。"

一段时间以来，部分企业虽然在经营规模和效益上不断扩张，但是在产品质量、安全和环保等问题上屡屡失分，企业整体社会形象不佳，这给蒋锡培带来深刻的启示：企业履行社会责任是何等重要！在蒋锡培看来，无论是远东，还是他个人能一步一步走到今天，是与社会各界的关心和爱护分不开的，爱是双向的。“当我和远东有所成的时候，当远东的员工能过上充满希望的日子的时候，爱的目光需要延伸到社会，我们便开始肩负起社会责任了。”

2010年5月28日，远东在宜兴市组织召开了2010年全球企业家（远东）论坛，远东控股集团有限公司发布了《2009年度企业社会责任报告》，这是继远东于2009年4月15日在北京发布中国电缆行业首份社会责任报告以来的第二份社会责任报告。远东成为中国民营企业履行社会责任的代表企业之一。

行动指南

人心是企业的未来，利润是企业的现在。

12月9日 作秀没有必要做20年

20年来，我们坚持做的一件事情就是更多地关注身障人士。我相信大家会非常理解，我们肯定不是在作秀，作秀也没有必要做20年，我们希望继续做下去。

——摘自2010年5月蒋锡培在全球企业家（远东）论坛上的演讲

背景分析

在1990年蒋锡培创办范道电工塑料厂之初，就与身障人士结下了不解之缘，跟他一起创业的28个年轻人中就有两个是身障员工。

从被动到主动，身障员工从一两个人到一两千人，随着企业规模的不断壮大，蒋锡培帮助身障人就业的步伐也越发坚定。2007年，一个大胆的想法在蒋锡培的脑子里形成：成立就业培训基金，帮助更多的身障朋友学到一技之长，找到谋生之路。2007年5月17日，远东出资8296万元人民币发起成立了中国首家最大规模的定向资助身障人就业培训的非公募性慈善基金会——远东慈善基金会，8296万正好是中国当时所有身障人的人数。

“这个基金不仅仅是对那些有能力、愿意工作的身障朋友进行培训，而且还要进一步帮助他们找到工作。我们现有的身障员工有1500多人，占员工总数的1/4以上。他们虽然身障或者智障，但他们同样有对生活的期望，有接受教育、就业和被人尊重的权利。把这些员工培养成对社会有贡献的产业工人，让他们有良好的收入和福利，是远东长期的

工作。”蒋锡培质朴但却很坚定地说。

“授人以鱼不如授人以渔”，2009年，远东还出资和宜兴残疾人联合会的爱德培训学校合作，成立远东身障人培训基地，每年在全国招聘身障人进行1～2年的培训，使他们掌握不同的技能，并帮助他们最终找到工作。基地对身障学员进行专业技能、法制教育、职业道德、厂规厂纪、安全生产等内容培训，以便学员培训结束后适应就业环境；免费提供食宿，在校培训期间每月给予生活补贴；根据培训成绩、能力素质、个人表现等，对优秀学员推荐上岗就业。

创业难，身障人士创业更难。为了帮助有创业梦想、有创业能力的身障人士，特别是农村身障人士开启创业之门，2010年远东慈善基金会出资创办“身障人士远东创业一条街”，为符合创业条件的身障人士无偿提供商铺，对商铺进行免费装修，并为他们提供公司员工的相应待遇，为身障人士铺平了创业道路，帮助他们实现了创业的梦想。

行动指南

爱心点燃希望，培训成就未来。

12月10日 行善不分企业大小

不能说一定要等我赚大钱了、企业做大了再来承担责任，而是要在企业发展的同时多做好事、多做善事。创造财富和多做好事应该是并行不悖的。一家没有社会责任意识的企业，应该是做不大的。

——摘自2010年3月蒋锡培接受中国网采访时的谈话

背景分析

行业领袖的资格不仅仅在于企业效益的提升和规模的扩大，作为企业家，在接受媒体采访中，蒋锡培认为“良心和道义的力量增长是最为艰难的”。他最看重的奖项是“中华诚信鼎”、“全球华商十大首善”中的助残首善、“中国最具社会责任企业家”等荣誉。如今，在蒋锡培个人品牌不断提升之际，人们喜欢他的重要原因之一是他是一位“良心企业家”。

企业社会责任与企业的价值创造性活动是否存在矛盾，这是中国企业界关于社会责任讨论的一个热点话题。有人说，企业活动就是要追求利润最大化；有人说，等我赚了钱，我自然会承担社会责任；还有人说，承担社会责任是大企业的事情，小企业就不用考虑了。那么，积极承担社会责任会不会成为企业的额外负担？企业应该如何处理自身经营和承担社会责任之间的关系？

在蒋锡培看来，做企业首先肯定要保证自身的发展。你的企业一定要发展好，一定要成为一家持续赢利的公司。如果没有赢利，企业就没

有存在的价值，甚至对社会还有副作用，怎么谈社会责任呢？做好企业才有帮助人的更大力量。但是另一方面，行善不分企业大小，关键要有爱念，在企业发展的同时也要尽社会责任。

“企业家的社会责任意识越来越多了。光有意识可能还不够，我们还要有爱。因为只有爱才能使我们发自内心地做对社会有利的事情。同时我们还要有承担责任的能力。光有这些意念和爱还是不够的，只有不断地创造财富，不断地创造价值使得爱的想法能够实施，这样才能更好地实现你的梦想和理想。”

在蒋锡培看来，履行社会责任的重点是要不断地创造价值。“作为企业来讲，如果不为员工创造价值，不为客户创造价值，不为股东创造价值，毫无疑问，这家企业就没有生存的必要，也无法生存。如果不为社会创造价值，不为政府创造价值，它也没有生存的理由和基础。不断地创造价值就需要我们不断地突破、不断地创新。”

行动指南

树立爱念，履行责任，推动企业可持续发展。

12月11日 慈善不分“高调”、“低调”

我们做企业，把企业做好就是最大的责任，就是最大的慈善。如果尽法律以外的义务去做慈善，这更是加分的，更是让大家认可的举措。慈善不分高调与低调。

——摘自2011年4月蒋锡培在博鳌亚洲论坛上接受凤凰网采访时的谈话

背景分析

企业社会责任的伦理基础是慈善原则和管家原则。在西方国家，各种税收体系、舆论环境及发达的慈善机构组织时刻引导着企业行善，履行社会责任，因而，企业做慈善非常普及。比如比尔·盖茨在美国大张旗鼓向40位巨富挑战，要他们签下“裸捐”承诺，同时还把慈善晚宴开到中国、印度，来了一场全球慈善秀，人们认为这是一种社会责任的体现。

中国企业做慈善是在近几年来兴起的浪潮，由于中国慈善制度和环境正在完善之中，需要进一步规范、透明、公正，因而各种关于企业家慈善的争论也就开始升温。如何看待高调慈善，这在企业界引发了激烈的辩论。一种观点是高调慈善是为了作秀，博取眼球，有广告炒作的嫌疑；另一种观点是高调慈善总比袖手旁观的人要高尚，给慈善者以“名誉”并不亵渎慈善事业。

作为中国著名的慈善家，在蒋锡培看来，“我们这个社会，慈善的

氛围不够，还需要大家去努力，还需要共同去尽这样的一份心，尽这样的一份责。企业家能够有这样的一个境界，贡献出他好不容易挣来的财富，捐给所需要的人，帮助各种各样不同的群体，从这个意义上讲，高调慈善我觉得无可厚非。只不过，希望用他的实际行动来促进更多的人去做更多的慈善事业”。

蒋锡培最后强调：“至于说有些企业家做了慈善不说，或者根本不去说，这也是根据每个人的态度不同，因为他觉得可能不需要说，这样做没有到说的时候。所以不管是高调也好、低调也好，只要他做好事、做慈善，就无可厚非。”

行动指南

慈善不分“高调”、“低调”，只要是做好事、做善事就无可厚非。

12月12日 不仅看财务报表的“投资”

能够在新兴企业起步的时候帮上一把，成就一家好的企业，也是一件非常欣慰的事情。

——摘自2010年11月蒋锡培接受《中国经营报》记者采访时的谈话

背景分析

美国经济学家米尔顿·弗里德曼的古典企业责任观认为，企业的唯一责任就是创造利润、关注效率、“把事情做对”。随着企业和社会的进步，现代企业责任观提出全面履行社会责任与追求利润并不矛盾，企业应在公平、伦理的基础上关注效率，即“把对的事情做对”。

如何通过企业经营使得社会、企业和政府实现多赢，一直是蒋锡培考虑的社会责任课题之一。1992年，江苏省与陕西省进行干部交流，东部发达省份帮助西部贫困地区脱贫致富。在这个大背景下，远东在陕西省宁强县投资成立了宁强电线电缆厂。宁强是当时陕西的贫困县，当时县财政收入才几千万元。远东与当地政府部门合作，公司投产后第一年销售额就达到300多万元，第二年600多万元，两年实现利润近100万元。

宁强电线电缆厂的成功，在当地引起了轰动。蒋锡培当时表示，这样的投资完全是扶贫，是给贫困地区养母鸡，而不是送鸡蛋，我们没有考虑企业的回报。

不仅看财务报表，更要看投资项目的社会效应，这是蒋锡培的重要投资风格。蒋锡培投资的无锡尚德即是一个典型。2001年年底，施正荣回国创业，在无锡市政府的协调下，远东成为第一家投资尚德的企业。“我们当时的想法是，利用太阳能发电是新兴产业，投资风险巨大，但也孕育着巨大的前景。”蒋锡培认为，在国家鼓励的高科技领域中，在新兴企业起步的时候帮上一把，未来能成就一家好的企业，这对于国家、社会和企业来说，都是一件非常好的事情，即使承担风险也值得。

不过，出于种种原因，远东早早退出了尚德。事实上，远东当时退出尚德，与政府方面的劝说有关。在尚德成立之初，蒋锡培在政府劝说下成为第一批投资人，承担了高风险；在尚德规划美国上市，进行新一轮私募时，蒋锡培又在政府斡旋下，以不高的溢价退出尚德。外界说，蒋锡培是一个为政府分忧的“社会投资家”，这一投资案例可以充分展现蒋锡培的投资观。

行动指南

做一名为政府分忧的“社会投资家”，实现社会、企业和政府的多赢。

12月15日 不发展绿色战略，就是死路一条

如果我们不坚持绿色发展战略的话，可能就是死路一条，而我们不想走死路，我们想走活路。因此，我们早早就把绿色战略放在头等重要的位置。尽管我们从事的电缆、医药、地产等产业对于环保的要求不同，但是我们要以最严格的标准要求自己。

——摘自2009年9月蒋锡培在《财富》中文版“2009年财富CEO峰会”上的演讲

背景分析

研究显示，企业越是注重社会责任，其产品和服务就越有可能获得更大的市场份额。随着顾客环保意识和社会意识的逐步增强，客户不单单只注重产品的价格、质量、安全等因素，更关注产品是如何生产出来的、是否环保，这导致许多客户越来越慎重地去购买环境和资源代价高的产品。

在远东的社会责任体系中，环保责任是重要的一环。远东恪守环保责任，通过科技创新，降低能耗，节约原材料，倡导绿色理念，为创建和谐的生态环境贡献自己的力量，点亮企业社会责任之魂。

在道农研究院和《绿公司》杂志联合主办的绿色标杆企业评比中，远东控股集团获评“2008年度中国绿色公司星级标杆企业”。在这次会议上，蒋锡培向与会者讲述了远东提倡的“一张纸”制度，就是一张纸正反面都要用，上卫生间时，也要尽量节约纸张。这不仅是企业内部成

本管理的一个细节，更折射出远东切实履行环保责任。

“这个制度一直执行到现在，事实上我们也得到了很多的益处。我们的产品卖出去，人家非常欢迎，因为远东产品不光是品质好，关键是它对周边的环境也好。

“我们深知资源很多都是不可再生的，破坏了就很难恢复，消耗完了可能就没有了；同时，这也是我们自我生存发展的需要。经过了这么多年，我们发展成为了一家绿色标杆企业。‘绿色企业’的概念很多有识之士很早以前就提出来了，但真正能付诸实施的，并且一以贯之去做的，远东算是其中一家。”蒋锡培说。

远东的10年战略已经将绿色战略纳入其中。“远东的未来一定是绿色的企业，现在所有人都高度关注环保问题，意识到世界只有一个地球。作为一个地球人，作为一家有责任感的企业，在这样的环境当中我们必须有这样的意识：地球是我们的家，我们需要共同来爱护她！”

行动指南

不履行环境责任发展不可持续，绿色企业才最具竞争力。

12月16日 没有“1”，再多的“0”也没意义

无论是哥本哈根会议还是达沃斯世界经济论坛等，所有的这些会议，离不开一个议题，就是我们的社会经济如何能够可持续发展。绿色是重要的，离开了这个根本，我们强调的GDP（国内生产总值）、高收入毫无意义。对于环保与社会经济的关系，这就像我们平常讲的身体健康一样，身体是前面的“1”，有了“1”，后面的“0”才重要。如果地球整体环境没有了，无论多少的“0”，都是没有意义的数字。企业也是这样，绿色战略必须坚决执行落地。

——摘自2009年9月蒋锡培在《财富》中文版“2009年财富CEO峰会”上的演讲

背景分析

远东绿色战略有一套严格的管理体系和生产制度支撑，堪称行业的绿色管理体系和制度标杆。一直以来，远东不断完善节能管理制度，提高管理的精细化、信息化水平，逐步建立了科学的节能降耗减排指标体系、考核体系和监测体系。远东拥有目前业内最为先进的工艺定额及班产定额指标体系，对产品的原辅材料用额以及设备的生产效率进行了严谨的量化。

清洁生产理念已融入远东的企业文化之中。开展清洁生产有利于节约资源、保护环境、提高经济增长的质量和效益，实现可持续发展战略。通过全方位的绿色和清洁生产管理，蒋锡培希望向公众和用户传递一个绿色和环保品牌，一个对环境负责任的品牌。

同时，公司还从制度考核上进行强化与保障，如公司薪酬文件中就有“水电奖”、“易耗品奖”等，这大大节约了成本。对于三废（废气、废水、固体废弃物的总称）的排放，公司拥有精密的监测工具以及处理设备，确保符合排放标准；对于设备的监控，制定了点检、巡检制度，一天一小检，一月一大检，确保设备运行正常，降低能耗。

对于企业来讲，节能减排工作需要全体员工积极参与。企业的环保意识如何成为员工的意识至关重要。远东深入车间开展节能减排教育，举办清洁生产培训讲座等活动，使全体员工了解节能减排的重要性、紧迫性，了解国家采取的政策措施，引导广大员工技术节能、岗位节能和效率节能，从身边做起，从点滴做起。

在每季度定期开展的节能减排专题研讨会上，从基层员工到公司领导，大家对小到洗手间如何节约用水，大到某一生产线如何提高效率、降低能耗等一系列的课题进行讨论，最后贯彻落实会议所认可的可行性建议。

行动指南

绿色、清洁的管理和制度产生绿色、清洁的品牌和产品。

12月17日 不检测，就不投标

10年前，市场上很多产品都是不合格的，甚至伪劣产品超过90%；10年后的今天，差不多还有2/3是不合格的，是伪劣的产品。一直以来，我们坚守一个信念，一定要对国家负责。这也是对自己负责，因为我们已经过了养家糊口的时代，我们需要去做一些利于环境的事情。因此，现在在我们的招投标过程当中，我们肯定会给对方一份说明函。如果客户不对产品进行全性能检测，我是不会投标的。

——摘自2011年9月蒋锡培接受中央电视台《高朋满座》节目采访时的谈话

背景分析

社会契约理论阐述了企业对消费者承担的四点契约义务：一是遵守契约条款的义务，二是披露的义务，三是不误导的义务，四是不强迫的义务。根据社会契约理论，维护好企业与社会的契约关系，不做有损社会契约关系的事情，是企业履行社会责任的重要一环。

一直以来，中国电线电缆行业秩序散乱，质量水平不高，抽查合格率竟然只有20%左右。在行业领军者蒋锡培看来，质量已经成为制约中国电线电缆业进一步发展的重要因素。

在蒋锡培看来，目前的电线电缆业行业秩序散乱。首先是投资失控，低水平、高能耗、重复建设现象严重，全行业生产能力已大大超过市场需求，造成很多产品严重供过于求，使整个行业陷入低价恶性竞争

的状态。

其次是电缆行业集中度低，7000多家生产企业中95%以上是中小型企业。由于进入门槛低，许多根本不具备生产能力、质量控制和检测等必要手段的作坊企业得以混迹于行业之中。再加上原材料不断上涨带来的经营压力，假冒伪劣、粗制滥造、偷工减料、以次充好现象屡禁不止，非标产品盛行，不但埋下了巨大的安全隐患，还使依法生产的企业及经销商步履维艰。

为了尽快改变这种状况，提升中国电线电缆业的竞争力，远东在质量管控上严格要求自己。在远东，质量是企业的生命。远东推进精益化生产，全员上下聚焦于质量，同时承担行业责任，呼吁行业自律，发出质量宣言。其中，一个典型的做法就是呼吁用户严把质量关。因此在招投标过程中，远东要求用户对产品进行严格的检查与把关，不对产品进行全性能检测，远东就不投标。

远东的这种“牛人”做法，使其错过了许多市场机会，同时内部管理人员也有一些不理解。“但正是由于我们坚持了这一条，才使得我们今天有这样一个市场领军企业地位，才有了今天的信任，而且现在，我们行业当中有很多企业也在响应这样一个做法。健康的行业环境，一是政府要监管到位，很多行业质量问题是政府监管缺位造成的；二是企业要诚信自律，用户要加强管理，自身要理性成熟，严把质量关。”

行动指南

严把产品质量关，塑造健康的行业环境。

12月18日 为什么不用好的技术？

在十多年前，我们准备上立塔，在1996年的时候我们就具备上立塔的条件。当时我们董事会没有作最后决定，后来几次提交董事会进行讨论，大家对是上立塔，还是用现在的这种高科技技术产生了很大的争议。如果远东要去做立塔的话，我们立马就可以进入市场，但是我们认为作为一家行业领军企业，就一定要用领先技术，要把这种代表行业未来发展的环保、节能、安全的技术，应用到我们的行业中来，推进产业升级。所以，为什么不用好的技术呢？

——摘自2011年蒋锡培接受中央电视台《经济半小时》采访时的谈话

背景分析

立塔是生产超高压电缆的生产设备，一般来说，在过去，有立塔的电缆企业被看做是有实力的，在招投标过程中，用户也比较关注企业有无立塔。

2010年，中央电视台《经济半小时》节目组曾经到宜兴作过一次电缆产业的调查，在宜兴官林镇这一个镇就有7个立塔，全中国大约有52个立塔，而整个欧洲不超过10个。这反映出中国电线电缆产业严重的低水平重复建设和产能过剩问题，全球的实际产量不过2万多公里，而中国现在的产能已经是4万公里。整体行业竞争激烈，打起了价格战，平均利润率在2%～3%左右，行业竞争力低下。

如何塑造健康的行业环境，不重蹈多年前的彩电行业的惨痛经历？在蒋锡培看来，重要的出路就是技术创新，提升行业竞争力。因此，在20世纪90年代后期，远东与华能四大国企成立混合所有制企业后，在对技术进行战略选择时，远东从行业技术责任出发，放弃了立塔建设，选择用悬链式进行高压电缆产品生产。

从2002年开始，远东与美国CTC公司进行技术合作，把国际上最具前沿的新产品和新技术引入中国。截至2011年，碳纤维复合芯导线已在全国绝大部分省市投入使用。为了提升行业竞争力，远东冒着市场风险，数十年如一日地进行技术投入并研发最先进的电缆产品，这在业界被称为传奇。

“我们承担了较大的时间成本，要去游说我们的客户，让他们去了解我们的产品。我们花了5～10年的时间，慢慢让客户认同这个技术。其中最大的风险就是市场，现在市场接受了，知道原来还有这样的技术，如果再不用好的技术就没有道理了。”

行动指南

树立创新大旗，推动行业转型。

12月19日 弃“小道”，走“大道”

我跟公司的人讲，别看我们现在大了，可就是乡干部来，你一样要好好接待，人家也代表着一级政府。但关系好是有原则的好，不是无原则的。我送你几百万元，你帮我批个项目？绝对不干，我不想害你，我也不想害自己，我宁可发展慢一点。王石说他从来不行贿，这我相信。起码在他这个层面，他不会。

——摘自2009年4月蒋锡培接受《中国经济时报》采访时的谈话

背景分析

世界经济论坛认为，企业公民包括4个方面的内容，其中第一个方面就是好的公司治理和道德价值，主要包括遵守法律、现存规则以及国际标准，防范腐败贿赂，包括道德行为准则问题，以及商业原则问题。

改革开放30年来，由于法制不健全，民营企业的生存环境不佳，一些民营企业在“灰色”环境中腾挪，走“小道”，甚至打法律擦边球，为企业发展赢得生存环境。在蒋锡培看来，这一现象是特殊的历史背景造成的，随着市场经济日趋完善，企业应该弃“小道”，而走“大道”，实现持续健康发展。在各种诱惑面前，在他看来，企业守法经营发展是企业铁定的底线，也是员工铁定的底线。

企业的发展离不开社会的发展，也离不开社会大环境的改善。在这种逻辑下，做好自己也是对大环境改善的一种贡献。因而，蒋锡培要求远东从自身做起，严格按照市场经济的规则开展经营活动，成立了普法

教育和依法治理领导小组，不断推进依法治企，规范企业管理。

在蒋锡培看来，企业创造财富的路径是很多的，有一点最关键，就是要循规蹈矩，遵章守法。

“我们公司有1000多个销售经理，特别是在医药领域，医生要开处方，你不给回扣他会给你开吗？这好像是公开的秘密。但公司层面坚决不付一分这样的钱。如果你个人真是为了业绩没有办法，一定要这样做的话，好，如果你做，你负法律责任。为了不害人家，这种事情某种程度上就是你们两个人的事情了。它不像公司行为，至少经办人知道、公司总监知道、总经理知道，少说应该四五个人，哪一天其中一个人一不高兴，捅出去了。这种行为，公司坚决不干。

“远东迄今为止，从来没有一个人为这种事情被抓进去了。近20年，这么多销售量，这么多销售经理，而且又在竞争激烈的行业里面，远东绝对不会在企业层面做这种事。我们安全第一。”

行动指南

做好自己也是一种责任。

12月22日 办好教育事业

教育事业其实我们一直在做，而且做了很长的20年，也是很短的20年。但这一定不是我们的终点，而是新的起点。如何把远东大学办好，使包括远东人在内的更多人能够有学习、培训的机会，使他们成功成才，这也是我们的历史责任。

——摘自2010年5月蒋锡培在远东大学“和谐大讲堂”上的演讲

背景分析

教育，是一个民族振兴的基石，关系到一个民族的兴衰与存亡，而广大莘莘学子则是一个国家的未来与希望。远东在这一事关民族希望、国家未来的问题上勇担大任，用自己的至善之心为学子搭建了一座通往希望的殿堂，更为和谐社会建设贡献了自己的力量。

多年以来，远东一直关注教育事业的发展，不忘支持基础教育。有爱的地方总会有感动，爱心播撒的地方总会遍布感恩的种子。2009年7月，远东人资助的四川省蓬溪中学2009级“蓝天春蕾班”57名学生在2009年高考中全部上线，其中本科上线35人，重点本科上线8人。他们发来一封致远东人的感谢信，对3年来默默资助他们、向他们伸出热情的援助之手，却不留个人名字的远东人表达他们心中最衷心、最诚挚的感谢。

在支持高等教育方面，远东也走在前面。近年来远东积极探求校企合作的创新范式，先后与中国科学院研究生院、北京大学、北京航空航

天大学、上海交通大学、西安交通大学、哈尔滨理工大学、东南大学、江南大学等签署校企合作协议，在高新技术人才培养和引进、科技成果转化和企业管理创新等方面积极地探索和创新。

2009年10月，远东捐资1000万元修建的南京大学仙林校区环校主大道——远东大道正式竣工；2009年，远东在南京大学、北京航空航天大学、哈尔滨理工大学发放“远东奖学金”。以上助学行动只是远东支持教育发展的一个缩影，在今后的发展中，远东将一如既往地关注教育事业，不断扩大与高等院校的合作范围，通过多种模式培养专业人才，与高校共同培育新时代的创新型人才。

行动指南

办好教育事业也是一种责任。

12月23日 没有先例也可以创造先例

远东本身就是一个大学，它培养了很多优秀的管理人士、技术人士。今天我们成立了远东大学，使更多的人能够走进相关的学堂。这个和谐学堂是我们相对比较大的学堂，我们今后有更好的规划来把这个学校办得有声有色，我们还要创办出全球一流大学的宜兴分校。

——摘自2010年5月蒋锡培在远东大学“和谐大讲堂”上的演讲

背景分析

企业积极履行社会责任有助于获取产业发展需要的生产要素。企业在社会责任上的正确投入，会改善当地的教育体系、公共卫生设施，消除或减轻社会歧视的存在，从而大大增加企业可利用的人力资源数量。

2010年5月26日，远东大学举行了隆重的揭牌仪式，这标志着中国电缆业首家企业大学成立。在远东大学“和谐大讲堂”的第一讲中，蒋锡培作了题为“远东的未来”的演讲。如何能赢得未来？蒋锡培对全体远东人发出号召，要做好产业事业、教育事业和慈善事业。而在办好教育事业中，蒋锡培提出了令人激动不已的教育梦想——要创办出全球一流大学的宜兴分校。

“这件事情成功的概率很高，我们前几年就有这样的规划，因为宜兴是一个有106万户籍人口、150万常住人口的城市，未来宜兴可能是200万人左右的城市，如果没有属于宜兴的一所一流大学，是很难支撑它更好发展的。”蒋锡培说。

“此外，宜兴具备了办一流大学的条件。一方面国家教育的政策有所松动，而且有杜克大学昆山校区成立的先例，只要有先例就有可能，没有先例也可以创造先例。另一方面宜兴又是一个人文荟萃的地方，教授、院士诸多闻名于世。宜兴还是一个交通十分便利的城市，今后到上海、杭州的车程就只有30～45分钟。同时宜兴也是一个经济文化发展的城市，十多年来在2000多个城市当中综合竞争力持续排在前10位。”

在蒋锡培看来，中国多年的教育建设下至今仍没有一所全球一流大学，这件事情如果能够办成，不光对远东今后会产生积极的影响，甚至对宜兴、对江苏和对中国来说都是一件大事。

行动指南

办一流大学，创千秋功业。

12月24日 年轻人会比我们做得更好

我们支持一下年轻人，让他们能顺利创业，能为社会作点儿贡献，也是一件好事情。

——摘自2010年12月蒋锡培在中国企业家领袖年会上的演讲

背景分析

与很多企业家不一样，对于外界颇多议论的“80后”、“90后”，蒋锡培给予了更多的欣赏、爱护和帮助。他说，很多人顾虑自己的孩子成不了大业，其实这都是多余的，一代人一定胜于一代人。现如今的“80后”、“90后”与上一代人不同，主要是在文化理解上的不同，比如吃苦主要是在脑力活上的吃苦，他们一定会比“60后”、“70后”创造得更多。现在我们为他们创造条件，今后我们可能会依靠他们，他们创造的世界将会更精彩。

这种包容青年人的心态得益于蒋锡培早年同样的少年创业经历，1989年年底，蒋锡培自筹资金180万元，带领28位亲朋好友创业，当时他才27岁。20年后，他能体会到当今“80后”、“90后”创业的心情。所以，早在2004年的时候，蒋锡培就开始关注青年人创业的资金难问题。

当时，他曾给刚从清华大学毕业的一位年轻人投资100万元做电子商务，但最终失败。这次天使投资的方案曾经在远东董事会上进行讨论，当时20多个人参加讨论，但最终的结果是，只有蒋锡培等3个人同

意，其他董事和监事都认为投资风险较大，表示反对，最后表决结果是蒋锡培的意见被否定。不过，蒋锡培仍然个人做了这笔投资。

“其实当时我也感觉，这笔投资从财务角度来看，风险很大，但是我希望以此鼓励一下青年人创业。”

在第一笔天使投资失利后，蒋锡培并没有停止。2006年年底，蒋锡培拿出500万元投资清华大学博士生张小玮创办的“买卖宝”B2C（business to consumer，商家对客户）移动电子商务平台——北京商机无限电子商务有限公司。5年过后，手机电子商务模式成为今天投资者的“香饽饽”，“买卖宝”也取得了巨大的发展，计划打造成手机领域的“亚马逊”，许多著名投资机构跟进投资。

在这次投资后，蒋锡培表示，今后远东每年将拿出利润的10%作投资，支持青年人创业，这也促成了今天远东“主业+投资”的战略发展模式。

行动指南

投资有风险，但是投资有德有才的青年人没有风险。

12月25日 让员工有尊严地生活

在远东的社会责任体系中，一个重要组成部分是员工责任。员工之于企业，如同水之于生命，是企业生存之本、发展之基，是企业的生命源泉。我们要让员工活得既有尊严，又有家的温暖、家的幸福与喜悦。

——摘自2011年7月蒋锡培接受刘晓午采访时的谈话

背景分析

员工是企业社会责任的主要承受者和重要传递者，企业行为只有首先让员工感动，才能进而感动客户、感动社会。在蒋锡培看来，不开心、不感动的员工，不会营造出优良的企业文化氛围，也难以提升生产效率。

2010年，温家宝一句“让老百姓过上有尊严的生活”不仅引发了社会的讨论，也引发了企业界的关注。尊严是指员工在生活和工作需要的权利得到尊重和满足后，所形成的良好心理体验。尊严可以来自于他人的肯定，也可以来自于自己的内心评价和体验。

2010年10月13日，王建平、王云霞这一对来自高塍镇六圩村的远东普通父女员工，在中央电视台《新闻联播》“辉煌十一五”提升就业素质专题中一起登上头条新闻。

王建平32岁进远东，从一名电缆销售员、普通成缆工一直做到1.6米成缆机的机长，从起初的一名初级工成为现在的中级工，很快即可升

为高级工。他的年收入也从起初的每年不足1万元，增加到2009年的5万多元。妻子比他晚一年进远东，已成长为一名电线挤塑中级工，如今每年的收入也有近5万元。特别是他们的女儿，4年前高中毕业后，在他的引导下，成为哈尔滨理工大学的一名委培生，由远东提供她4年本科就读期间的所有学习和生活费用。2010年7月她毕业后，被安置到辐照车间，每月有3000多元的收入。其实像王建平家这样，一家三口同在远东就业的不在少数，正所谓“一人进远东，全家远东人”。

在远东，社会责任同样也体现在员工身上，“让员工体面地工作，有尊严地生活”已经全面践行。远东多方面履行员工责任，提高员工幸福感，每年的一号文件都是关于人才、人事方面的内容；一直以来，远东每年提出员工平均收入增幅不低于10%；远东视学习为员工最大的福利和奖赏，成立了远东大学。

行动指南

让员工体面地工作、有尊严地生活是以人为本的基本要求。

12月26日 常怀感恩之心

一个不懂感恩的人，是不可能有人信任你、帮助你的。民营企业作为党的改革开放政策的受益者，应当以感恩的心态回报社会，做到先富帮后富，并关注弱势群体，向弱势群体伸出热情的援助之手，为构建和谐社会作贡献，使这个世界变得更加美好。

——摘自蒋锡培2010年12月在中国企业竞争力年会上接受记者采访时的谈话

背景分析

是谁在蒋锡培心里种下了慈善和感恩的种子？

“跟我的父母有关。”蒋锡培坦言：“我的父母出生在动荡的年代，我父亲差一点死在日本鬼子的屠刀下，他们又生活在新中国成立初期的困难时期。但即使在那样的情况下，只要有人有困难找他们，他们都会鼎力相助。只要自己有一口吃的，就要分给人家。”

蒋锡培说：“我父母经常教育我，你帮人家撑伞，人家帮你搬凳子。你倒茶给人家喝，就是倒茶给自己喝。”虽然今天他已经成为中国著名企业家，蒋锡培却始终以淳朴善良的农民父母为榜样。

“包括我们兄妹之间也是这样，那个时候没有自来水，我们兄弟几个都是抢着早起，把几家的水缸都挑满，把别人家的地种好，再种自己家的。进入社会后，父母始终教育我‘金杯银杯不如大家的口碑’，所

有这些都对我有着巨大的影响。”蒋锡培回忆过去的艰苦生活，言语动容。

“我们远东有今天的成就，除了自己努力，还得到了非常多贵人的关爱。无论顺境逆境，他们都无私地帮助我们。当时我创办第一家企业的时候血本无归，那个时候要再创业，家里亲戚两三千元的借给我，甚至卖掉家里的鸡鸭鱼，这样拼拼凑凑凑起了十几万元。当时的两三千元，我甚至觉得比现在的两三亿元还珍贵。在企业发展艰难的时候，有些政府领导，亲自跑市里、省里，跑北京。当时我们借款比现在的中小企业借款还要难，我们的乡党委书记，个人帮我作担保。”

谈及往事，蒋锡培心存感恩，“正是这些贵人的无私帮助成就了我，所以我现在有条件帮助他人，履行社会责任，我会义不容辞地长期做下去”。

行动指南

种下善的种子，做好企业公民。

后记 愉悦和兴奋的精神之旅

在完成《蒋锡培管理日志》全书的最后一刻，我的内心充满了特别的温馨和感动。

记得8年前，我到远东去做第一次调查采访工作，那是一个冬天，在远离宜兴市的一个小镇上，我住在远东办公楼顶层的一间客房里，向外望去，远处是一大片农田和冻得发青的土地。

我还记得，当时正是十六大召开之际，我问蒋锡培主席一句话："你介意我们称你为'红色民营企业家'吗？"他没有一丝停顿，果断地说："我愿意，我不会辜负这个时代。"

8年过后，中国经济度过了最为强劲的增长周期，远东已经成为电缆业的王者。一个国家和企业的发展变化和增长奇迹，在我眼前一天一天地生长发生，令人称奇。

为什么是蒋锡培？又是什么成就了蒋锡培？

在2012年"红色中国年"到来之际，我非常荣幸地来写作此书，以回顾蒋锡培的创业实践，总结提炼蒋锡培管理思想和远东经营模式。这是一次对蒋锡培管理思想和哲学进行的全面梳理和研究。然而，这本书只是这项研究工作的一个新的起点。

本书是站在巨人的肩膀之上所著而成的，包括卞华舵先生所著的《大思维：中国企业向谁学习》，徐浩然先生、张锐先生所著的《品牌远东》，徐浩然先生、杨其明先生、余莉女士主编的《成功金钥匙》，张俊杰先生所著的《活力远东》，他们为蒋锡培管理思想构建了强大的

理论基础。

我的浅见是，中国现代商业史仅有短短的几十年时间，商业精神和文明仍然在构建之中，商业思想和管理思想多为舶来品，然而，在这短短几十年的时间内，依附于中国经济这个迅速成长的大平台，中国优秀企业家的经验和理念开始出现，难能可贵。

时代与企业家紧紧相连，在中国有特色的社会主义市场经济下，催生的企业管理思想和企业经营模式注定与其他市场经济体并不一样，蒋锡培管理思想亦是如此。

蒋锡培管理思想汲取了中华文化、西方管理科学以及党的智慧等营养成分，同时，它是在企业自身的经营实践中，在向其他标杆学习的过程中，在蒋锡培的带领下，全体远东人20多年来不断讨论、实践并总结提炼出来的一整套管理思想和经营模式。

如果我们把中国商业历史拉长一个世纪或者几个世纪，蒋锡培管理思想的许多元素会像珍珠一样，在商业历史长河中闪耀，并传承延续。包括“爱”的价值观、“和与灵”的企业文化、“红色理论”、“事业经理人”、“全面品牌管理”、“5次改制”等。同时，蒋锡培管理思想是与时俱进的开放理论体系，未来30年，它会更加丰富和完善。

需要指出的是，我是以一种学习的态度完成此书写作的。我受蒋锡培管理思想的影响非常大，包括价值观、方法论等方面受益匪浅。所以写作此书，是一次愉悦和兴奋的精神之旅。

在这里，我要感谢全国人大原副委员长成思危先生和中国社会科学院学部委员金碚先生，他们为本书拔冗作序，同时也要感谢柳传志先生、马云先生、冯仑先生和李开复先生等中国顶级企业家所作的推荐和支持。

最后，感谢所有的朋友，谢谢你们！

刘晓午

2012年2月于北京